THE ART OF THE DEAL

NGHỆ THUẬT ĐÀM PHÁN



DONALD J. TRUMP
và Tony Schwartz

Nguyễn Đăng Thiều *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

NGHỆ THUẬT ĐÀM PHÁN

THE ART OF THE DEAL

Quyển sách này được tái bản từ quyển “Nghệ thuật kinh doanh địa ốc” (NXB Trẻ, 2007)

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP.HCM THỰC HIỆN
General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

Trump, Donald J., 1946-

Nghệ thuật đàm phán / Donald J. Trump, Tony Schwartz ; Nguyễn Đăng Thiều dịch. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2016.

328tr. ; 20cm.

Nguyên bản : The art of the deal.

1. Trump, Donald, 1946- 2. Doanh nhân -- Hoa Kỳ -- Tiểu sử. 3. Nhà phát triển địa ốc -- Hoa Kỳ -- Tiểu sử. I. Schwartz, Tony. II. Nguyễn Đăng Thiều. III. Ts. IV. Ts: Art of the deal.

333.33092 -- ddc 23
T871

DONALD J. TRUMP
và Tony Schwartz
Nguyễn Đăng Thiều *dịch*

NGHỆ THUẬT ĐÀM PHÁN

THE ART OF THE DEAL

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

LỜI CẢM ƠN

Tôi chân thành cảm ơn những người đã đảm trách một số công việc của tôi để giúp tôi có thời gian hoàn tất cuốn sách này. Ivana Trump, người vợ tuyệt vời, và ba đứa con của tôi đã rất cảm thông khi tôi dành nhiều ngày nghỉ cuối tuần cho việc viết lách. Si Newhouse đã thuyết phục tôi viết cuốn sách này dù thoạt đầu tôi khá lưỡng lự. Howard Kaminsky, Peter Osnos, và nhiều nhân viên khác của Nhà xuất bản Random House đã là những cổ động viên nhiệt tình và năng động của cuốn sách này.

Tony Schwartz muốn gửi lời cảm ơn đến những người đã dành thời gian của họ để giúp ông thực hiện cuốn sách này, đặc biệt là Robert Trump, Der Scutt, Nick Ribis, Blanche Sprague, Norman Levine, Harvey Freeman, Tony Gliedman, Al Glasgow, John Barry, và Dan Cooper. Đối với công tác đánh máy, chụp bản sao, hiệu chỉnh, nghiên cứu, và kiểm tra sự kiện, Schwartz cũng cảm ơn Ruth Mullen, Gail Olsen, Adina

Weinstein, Deborah Immergut, và Nancy Palmer. Nếu không có Norma Foerderer giúp giải quyết các vấn đề thì ông có lẽ đã không có đủ thời gian dành cho cuốn sách này. Kathy Robbins, người quản lý của Schwartz, không những làm rất tốt công việc của cô mà còn là người biên tập, cổ vũ và chia sẻ khó khăn với ông. Ed Kosner, chủ bút tạp chí New York, cũng đã cho ông nhiều ý tưởng, nguồn cảm hứng và những lời tư vấn khôn ngoan. Các con ông, Kate và Emily, cũng là niềm vui và sự khích lệ của tôi. Vợ ông, Deborah, là người ủng hộ ông tuyệt đối, người biên tập đầu tiên, người bạn tốt nhất, và mười năm qua vẫn là tình yêu của cuộc đời ông.

MỤC LỤC

1

PHƯƠNG CÁCH KINH DOANH

Một tuần làm việc

Tôi kinh doanh không phải vì tiền. Tôi đã có đủ, có nhiều hơn nhu cầu của mình là khác. Tôi kinh doanh chỉ vì tôi thích nó. Với tôi, kinh doanh là một hình thức nghệ thuật. Những người khác thích vẽ hoặc làm thơ. Tôi thích sự giao dịch, đặc biệt là những giao dịch lớn. Chúng mang lại cho tôi những cảm giác thú vị và phấn khích.

Hầu hết mọi người đều ngạc nhiên với cách làm việc của tôi. Tôi rất thoải mái, không gò bó trong cung cách làm việc. Không cặp táp. Không họp hành quá nhiều. Cửa phòng làm việc luôn rộng mở. Tôi thích đến công trình mỗi ngày chỉ để xem nó tiến triển như thế nào.

Không có một tuần lễ nào gọi là tiêu biểu trong cuộc sống của tôi. Tôi thức dậy rất sớm, khoảng sáu giờ sáng, và sau đó

đọc báo khoảng một giờ. Tôi thường đến văn phòng khoảng chín giờ và bắt đầu gọi điện thoại. Một ngày tôi có cả trăm cuộc gọi. Giữa những cú điện thoại là những cuộc gặp gỡ, ít nhất cũng mười hai lần tiếp khách, trong đó chỉ có một số ít kéo dài hơn mười lăm phút, đa số còn lại đều diễn ra trong chốc lát. Tôi rất ít khi nghỉ để ăn trưa. Tôi rời văn phòng khoảng 6:30 chiều, nhưng tôi thường xuyên gọi điện thoại ở nhà cho đến nửa đêm, cả trong những ngày nghỉ cuối tuần.

Công việc chưa bao giờ ngừng, và tôi cũng không làm khác đi được. Tôi cố gắng rút tỉa kinh nghiệm từ những việc đã qua, hoạch định cho tương lai bằng cách tập trung cao độ với những gì đang xảy ra. Đó là niềm vui trong cuộc sống.

Thứ hai

9:00 sáng. Tôi điện thoại cho Alan Greenberg ở sàn giao dịch Bear Sterns, một ngân hàng đầu tư lớn ở phố Wall. Alan là tổng giám đốc của ngân hàng. Chúng tôi đã quan hệ với nhau được năm năm. Chúng tôi bắt đầu mua cổ phiếu của Holiday Inns cách đây hai tuần lễ khi giá của nó dao động trong khoảng năm mươi đô-la. Sáng nay, Alan cho biết tôi chỉ sở hữu hơn một triệu cổ phần, tương đương khoảng 4%. Giá một cổ phiếu của Holiday Inns đứng ở mức sáu mươi lăm đô-la khi thị trường chứng khoán đóng cửa vào thứ Sáu tuần rồi. Alan nói đó là vì người ta đồn rằng tôi đã mua nhiều cổ phiếu của công ty này, và tôi đang dự tính sẽ nắm quyền điều hành nó.

Thật ra, tôi đang có nhiều chọn lựa. Tôi có thể sẽ thực hiện điều đó. Với giá cổ phiếu như thế, nếu bỏ ra gần hai tỷ đô-la tôi có thể nắm quyền điều hành công ty này. Ba khách sạn có sòng bài của Holiday Inns có thể trị giá gần như thế. Ngoài ra công ty này còn sở hữu ba trăm ngàn phòng khách sạn khác nữa.

Chọn lựa thứ hai, nếu giá cổ phiếu tăng đến mức chấp nhận được, tôi sẽ bán chúng và thu một khoản lợi nhuận cao. Nếu bán hôm nay, tôi có được khoảng bảy triệu đô-la. Khả năng thứ ba là Holiday Inns có thể đề nghị mua lại số cổ phiếu của tôi với giá cao hơn chỉ để cho tôi không thể điều hành công ty này. Nếu giá của họ đủ cao thì tôi cũng sẽ bán.

Trong bất kỳ trường hợp nào, tôi thích xem những nỗ lực của các nhà điều hành công ty để bảo tồn cái mà họ gọi là sự độc lập của họ – nó thực sự là công việc của họ.

9:30 sáng. Abraham Hirschfeld gọi điện để hỏi ý kiến tôi về việc ông ta tham chính. Abe là một nhà phát triển địa ốc thành công nhưng ông lại muốn trở thành một chính khách. Không may cho Abe, chính trị không phù hợp với ông.

Mùa Thu này, Abe đã cố vận động để tranh cử chức Phó thống đốc bang New York với Stan Lundine, một ứng viên do Thống đốc Cuomo đề cử. Cuomo đã tác động để Hirschfeld bị loại trong vòng bỏ phiếu kỹ thuật. Abe biết tôi quen thân với Thống đốc nên muốn hỏi ý kiến của tôi xem ông ta có nên chấp nhận theo Cuomo hay trở thành đối thủ của Cuomo. Tôi khuyên ông ta nên chấp nhận và làm việc tốt với người chiến thắng.

Chúng tôi hẹn gặp nhau vào thứ Năm này.

10:00 sáng. Tôi điện thoại cám ơn Don Imus. Ông ta có một trong những chương trình phát thanh thành công nhất ở Mỹ trên đài WNBC.

Imus hiện đang quyên góp tiền cho quỹ Annabel Hill. Tôi ngạc nhiên khi sự việc này được phát triển thành một sự kiện truyền thông. Mọi việc bắt đầu vào tuần rồi khi tôi xem bản tường thuật của Tom Brokaw trên đài NBC. Bản tin nói về bà Hill ở Georgia đang nỗ lực cứu nông trại của bà không bị tịch biên. Ông chồng sáu mươi bảy tuổi của bà đã tự vẫn vài tuần trước đó với hy vọng rằng tiền bảo hiểm nhân thọ của ông có thể trả được món nợ ngân hàng đã đeo đuổi gia đình ông hàng chục năm qua. Nhưng số tiền đó vẫn chưa đủ để trang trải nợ nần. Câu chuyện rất buồn khiến tôi mủi lòng. Đó là những người cả đời làm lụng vất vả và lương thiện nhưng rồi phải chứng kiến tất cả tài sản của mình vuột khỏi tầm tay. Với tôi, điều đó dường như không đúng.

Qua NBC, tôi liên lạc với Frank Argenbright, một người tuyệt vời ở Georgia đang cố gắng giúp đỡ bà Hill. Frank chỉ cho tôi ngân hàng đang giữ khế ước thế chấp của gia đình này. Buổi sáng hôm sau, tôi điện thoại và nói chuyện với phó chủ tịch của ngân hàng đó. Tôi giải thích rằng tôi là một doanh nhân ở New York và tôi quan tâm đến việc giúp đỡ bà Hill. Ông ta cho tôi biết là ông ấy lấy làm tiếc vì mọi việc đã quá trễ. Họ đang tiến hành đấu giá nông trại. "Không có điều gì hay người nào ngưng được việc này," ông ta trả lời.

Điều đó thật sự khiến tôi giận dữ. Tôi nói với ông ta: "Hãy nghe kỹ điều tôi nói. Nếu ông tịch biên tài sản của họ, cá nhân tôi sẽ kiện ông và ngân hàng của ông vì tội mưu sát, với lý do là ông đã luôn quấy rối chồng bà Hill cho đến chết." Ông ta có vẻ rất lo lắng và cho biết sẽ gọi lại cho tôi.

Một giờ sau ông ta điện thoại và nói: "Xin ông đừng lo, chúng tôi sẽ giải quyết vụ này." Bà Hill và Frank Argenbright đã kể câu chuyện này với giới truyền thông, và điều kế tiếp tôi được biết là nó đã trở thành câu chuyện hàng đầu trên các mạng thông tin đại chúng.

Vào cuối tuần đó, chúng tôi quyên góp được bốn mươi ngàn đô-la. Một mình Imus thu được gần hai mươi ngàn đô-la từ các thính giả. Chúng tôi dự định tổ chức một buổi lễ hủy khế ước thế chấp vào đêm trước Giáng sinh ở tòa nhà Trump Tower như là một món quà Giáng sinh cho gia đình bà Hill. Tôi tin rằng đến lúc đó chúng tôi đã gom được đủ số tiền. Tôi hứa với bà Hill rằng nếu chúng tôi không quyên góp đủ, tôi sẽ bao thầu phần còn thiếu.

Tôi nói với Imus rằng ông ta là một người đáng ngưỡng mộ, và tôi mời ông ta đi xem những trận đấu trong khuôn khổ giải quần vợt Mỹ mở rộng một ngày nào đó trong tuần tới. Tôi có một lô trên khán đài và tôi thường đến đó hầu như mỗi ngày. Bây giờ vì công việc quá nhiều nên tôi muốn mời các bạn tôi đến đó xem.

11:15 sáng. Harry Usher, chủ tịch của Liên đoàn Bóng bầu dục Mỹ (United States Football League – USFL), gọi cho

tôi. Tháng trước, bồi thẩm đoàn trong vụ kiện chống độc quyền của chúng tôi với Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia (National Football League – NFL) đã phán quyết rằng NFL nắm độc quyền, nhưng chúng tôi chỉ được bồi thường một đô-la tượng trưng cho những thiệt hại. Tôi đã để các cầu thủ giỏi trong đội chúng tôi, New Jersey Generals, ký hợp đồng với NFL. Nhưng phán quyết của tòa thật là khôi hài.

Chúng tôi tranh luận về phương cách chúng tôi phải thực hiện. Tôi muốn tiếp tục vụ kiện. Tôi nói với Harry: "Điều khiến tôi lo lắng là không ai sẽ đủ cứng cỏi để theo đuổi việc kháng cáo."

12:00 trưa. Gerry Schoenfeld, Chủ tịch của Shubert Organization, tổ chức sở hữu nhà hát Broadway, điện thoại cho tôi để giới thiệu một phụ nữ vào làm quản trị văn phòng. Ông ta cho biết người này rất muốn làm việc cho tôi. Và tôi đồng ý sẽ gặp bà ta.

Chúng tôi chuyển đề tài sang công việc ở nhà hát. Tôi cho Gerry biết tôi dự định đưa các con tôi đi xem vở *Những con mèo* (*Cats*) lần thứ hai. Ông ta hỏi tôi có muốn lấy vé tại văn phòng không. Tôi trả lời là không thích làm như thế. "Đừng nghĩ thế," Gerry nói. "Chúng tôi có một nhân viên chuyên lo giao vé cho bạn bè của chúng tôi. Cứ gọi điện thoại, đừng ngần ngại."

Đó là một cử chỉ đẹp của một người rất tử tế.

1:15 chiều. Anthony Gliedman ghé qua văn phòng tôi để thảo luận về dự án Wollman Rink[1]. Gliedman là Ủy viên đặc trách gia cư của Ed Koch, Thị trưởng thành phố New York. Vào thời điểm đó, chúng tôi đã phải đấu tranh nhiều cho dự án này, và cho dù tôi đã đánh bại ông ta trong cuộc tranh tụng tại tòa, tôi luôn nghĩ ông ta là một người thông minh, lanh lợi. Tôi không có thành kiến với những người đã chống lại tôi. Tôi chỉ cố gắng thuê những người tài năng nhất, bất kể ở đâu khi tôi tìm thấy họ.

Tony đang giúp tôi điều phối việc xây dựng lại sân trượt băng Wollman ở Công viên Trung tâm, một dự án mà thành phố đã không thể hoàn tất trong bảy năm. Tháng 6-1986, tôi đã đề nghị với chính quyền thành phố để tôi đảm trách dự án này. Bây giờ chúng tôi đã đi trước tiến độ, và Tony cho tôi biết ông ta đã bố trí một cuộc họp báo vào thứ Năm tuần này để đánh dấu bước quan trọng cuối cùng trong việc xây dựng Wollman Rink: đổ bê tông.

Với tôi, điều này không có vẻ gì là một sự kiện truyền thông, và tôi hỏi ông ta có những ai tham dự. Tony nói có ít nhất

---

[1] Wollman Rink nằm trong Công viên Trung tâm thuộc khu Manhattan, thành phố New York. Sân trượt băng này được xây dựng từ năm 1949. Từ tháng Mười cho đến tháng Tư hằng năm, nó là sân trượt băng công cộng. Và trong mùa hè, từ tháng Năm cho đến tháng Mười, nó trở thành khu công viên giải trí Victorian Gardens. Năm 1986, Donald Trump đề nghị với chính quyền thành phố New York để ông đứng ra trùng tu sân trượt băng này. Ngày 13.11.1986, sân trượt băng mới này được khánh thành sau bốn tháng sửa chữa. Từ năm 1987 đến năm 1991, Donald Trump thuê lại khu này. Sau đó, George Makkos của công ty M&T Preztle điều hành sân trượt băng này trong giai đoạn 1991-2001. Công ty Trump Organization lấy lại quyền điều hành sân này từ năm 2001 đến nay. (ND)

mười hai tổ chức thông tin đã đăng ký tham dự. Một con số khá nhiều.

2:00 chiều. Tôi phải cung cấp bằng chứng cho một vụ kiện chống lại một nhà thầu trong dự án xây dựng tòa nhà Trump Tower. Chúng tôi phải sa thải nhà thầu này nửa chừng vì họ hoàn toàn không có khả năng, và chúng tôi khởi kiện họ về những thiệt hại đã xảy ra. Tôi không thích việc kiện cáo, nhưng vấn đề là nếu bạn đúng, bạn phải kiện, nếu không người ta sẽ xâm hại đến quyền lợi của bạn. Trong bất kỳ trường hợp nào, tôi không có cách nào tránh né việc cung cấp bằng chứng, cho dù tôi chưa bao giờ tự mình tiến hành một vụ kiện. Hiện nay, nếu tên bạn là Donald Trump, mọi người trên thế giới này dường như đều muốn kiện bạn.

3:00 chiều. Tôi nhờ Norma Foerderer, trợ lý điều hành và là người sắp xếp mọi việc cho tôi, mang đến cho tôi một lon nước ép cà chua cho bữa trưa. Tôi hiếm khi ra ngoài ăn trưa vì nó lãng phí thời gian.

3:15 chiều. Tôi điện thoại cho Sir Charles Goldstein; ông ta không có ở văn phòng và tôi để lại tin nhắn. Ông ta là một luật sư về địa ốc thành công, nhưng không phải là một trong những người tôi thích.

Tôi chắc rằng Charlie Goldstein là người ở Bronx, phía Bắc thành phố New York. Ông ta rất vênh vang, tự đắc và thích hành động như những người trong hoàng gia nên tôi gọi ông

ta là Sir Charles. Cuối tuần qua, tôi nghe nói rằng Lee Iacocca đã thuê Sir Charles làm đại diện để mua một bất động sản mà Lee và tôi dự tính sẽ hợp tác với nhau. Lee không biết trước đây tôi đã "đụng độ" với ông ta. Số là, hồi đó tôi đang có một thương vụ mà đối tác của tôi lại cần một luật sư, và tôi đã giới thiệu Sir Charles với ông ta. Sau đó tôi được biết rằng chính Sir Charles lại khuyên ông ta không nên làm ăn với tôi. Tôi thật không thể tin nổi điều đó!

Bất động sản mà Lee và tôi định mua là hai chung cư cao tầng ở Palm Beach, bang Florida. Tôi có một căn nhà ở đó – một nơi tuyệt đẹp gọi là Mar-a-Lago. Một hôm vào mùa Đông vừa qua, tôi đến đó vào dịp cuối tuần, rồi đi ăn trưa cùng vài người bạn. Trên đường đi, tôi chợt thấy hai tòa nhà này. Trắng sáng và đẹp. Thế là sau hai cú điện thoại, tôi biết chúng được xây dựng với giá 120 triệu đô-la và một ngân hàng lớn ở New York vừa mới tịch biên chúng để xiết nợ các nhà đầu tư. Và tôi đã thỏa thuận để mua chúng với giá bốn mươi triệu đô-la.

William Fugazy, một người bạn chung của Lee và tôi, đã nói rằng chúng tôi nên cùng nhau thực hiện thương vụ này. Tôi nghĩ Lee là một doanh nhân phi thường. Ông ta đã làm những điều kỳ diệu trong việc khôi phục hãng Chrysler, và tôi cũng rất thích ông ta. Thế là chúng tôi bắt đầu thảo luận về hai chung cư đó. Đó là một sự đầu tư lớn, và tôi không chắc rằng Lee vẫn còn muốn tiếp tục nữa hay không. Nếu điều này xảy ra, ông ta đã làm một điều hoàn hảo khi mướn một luật sư mà tôi không thích. Đó là điều mà tôi dự định sẽ nói với Sir Charles khi ông ấy gọi lại cho tôi.

3:30 chiều. Tôi điện thoại cho chị tôi, Maryanne Barry, để thảo luận về một quyết định gần đây trong một vụ kiện ở thành phố Atlantic mà chúng tôi sẽ kháng án. Maryanne là thẩm phán tòa án liên bang ở New Jersey, và chồng của chị, John, là một luật sư có tài. Tôi đã nhờ anh ấy trong nhiều vụ kiện.

"Chị có tin rằng họ đã phán quyết chống lại chúng ta không?" tôi hỏi Maryanne. Chị ấy rất thông minh, và hiển nhiên chị ấy hiểu biết về luật nhiều hơn tôi. Chị ấy cũng ngạc nhiên như tôi. Tôi nói với chị là tôi đã sắp xếp mọi giấy tờ liên quan đến vụ kiện này để gửi ngay cho anh John, vì tôi muốn anh ấy xem xét việc kháng cáo.

4:00 chiều. Tôi đến phòng hội nghị để xem những tấm phim về việc trang trí đại sảnh của tòa nhà Trump Tower để đón lễ Giáng sinh. Đại sảnh cao sáu tầng bằng đá hoa cương đầy ấn tượng này đã trở thành một trong những địa điểm hấp dẫn du khách ở thành phố New York. Có hơn một trăm ngàn người một tuần từ khắp nơi trên thế giới đến nhìn ngắm và mua sắm tại đây. Nó hiện là biểu tượng của công ty Trump Organization. Đó là lý do tại sao tôi vẫn còn quan tâm đến từng chi tiết trong những công việc tại đây như trang trí mừng lễ Giáng sinh.

Tôi không thích nhiều phần trang trí mà tôi được xem. Cuối cùng, tôi thấy một vòng hoa khổng lồ, màu vàng thật lộng lẫy ở ngay lối vào của tòa nhà, và quyết định sử dụng nó. Đôi khi làm ít nhưng lại có nhiều ý nghĩa hơn.

4:30 chiều. Nicholas Ribis, một luật sư ở New Jersey lo về giấy phép kinh doanh của hai sòng bài của tôi ở thành phố Atlantic, điện thoại báo rằng ông ta sẽ đi Sydney (Australia) để lo một thương vụ cho tôi ở đó. Tôi nói với Nicholas là tôi rất vui khi ông ấy thay mặt tôi trong vụ này.

Chuyến bay mất hai mươi bốn giờ nhưng thương vụ này cũng đáng giá để bỏ công như vậy. Chính quyền bang New South Wales đang chọn một công ty để xây dựng và điều hành một sòng bài lớn nhất thế giới. Chúng tôi đang là người dẫn đầu trong cuộc đua này, và Nick sẽ đi gặp những viên chức quan trọng liên quan đến dự án này. Nick nói ông ta sẽ điện thoại cho tôi từ Australia ngay khi có tin tức gì mới.

5:15 chiều. Tôi điện thoại cho Henry Kanegsberg, Giám đốc điều hành đài NBC, người đang chịu trách nhiệm chọn một địa điểm mới cho trụ sở chính của đài. Chúng tôi đã theo đuổi dự án này của NBC hơn một năm qua, cố gắng thuyết phục họ chuyển đến khu vực West Side (bờ Tây sông Hudson) nơi chúng tôi có một khu đất rộng hơn ba mươi hec-ta. Tôi đã mua khu đất này cách nay một năm và công bố sẽ xây một tòa nhà cao nhất thế giới ở đó.

Tôi biết Henry chỉ mới được xem kế hoạch mới nhất của chúng tôi về khu đất này nên tôi cho ông ta biết thêm rằng Bloomingdale's[2] đang rất muốn trở thành cửa hàng bách hóa

---

[2] Bloomingdales, thuộc công ty Macys, là một trong những chuỗi cửa hàng bách hóa lớn ở Mỹ. Bloomingdales có ba mươi sáu cửa hàng trên toàn nước Mỹ, chuyên bán hàng cao cấp, doanh thu hằng năm lên đến khoảng hai tỷ đô-la. (ND)

chính trong khu mua sắm của chúng tôi. Điều này sẽ mang lại uy thế thật sự cho tòa nhà. Tôi cũng nói với Henry rằng thành phố có vẻ rất phấn khởi với kế hoạch đó, và hy vọng nó sẽ được chấp thuận sơ bộ trong vài tháng tới.

Kanegsberg dường như say mê với những ý đó. Trước khi gác máy, tôi cũng đề nghị sẽ quảng cáo miễn phí cho việc NBC thiết lập văn phòng ở tòa nhà của chúng tôi. "Hãy suy nghĩ về điều đó," tôi nói. "Nó là một biểu tượng tốt nhất."

5:45 chiều. Con trai chín tuổi của tôi, Donny, điện thoại hỏi khi nào tôi về nhà. Tôi luôn nghe điện thoại của các con dù đang làm bất kỳ việc gì. Tôi còn có hai đứa con khác – Ivanka, sáu tuổi, và Eric, ba tuổi. Khi chúng lớn hơn thì việc làm một ông bố sẽ dễ dàng hơn. Tôi yêu thương tất cả ba đứa, nhưng tôi chưa bao giờ thấy thú vị khi chơi với những món đồ chơi và búp bê. Tuy vậy, Donny đang bắt đầu quan tâm đến địa ốc và thể thao. Điều đó thật tuyệt vời.

Tôi nói với Donny là tôi sẽ về nhà ngay khi có thể, nhưng nó nhất định muốn biết rõ khi nào. Nó có gien của tôi: con nít không chấp nhận một câu trả lời phủ định.

6:30 chiều. Sau khi gọi thêm nhiều cuộc điện thoại nữa, tôi rời văn phòng và đi thang máy lên căn hộ của mình ở Trump Tower. Tôi có thói quen gọi thêm một số cuộc điện thoại ở nhà.

Thứ ba

9:00 sáng. Tôi điện thoại cho Ivan Boesky[3]. Ông ta là một nhà buôn bán chứng khoán. Hai vợ chồng ông ta chiếm phần sở hữu đa số trong khách sạn Beverly Hills, và tôi vừa mới đọc được rằng ông ta đã quyết định bán nó. Hai tuần nữa Boesky sẽ phải nhận tội giao dịch nội gián trước tòa. Ông ta đang cần bán khách sạn này để có tiền nộp phạt.

Tôi dự tính sẽ thuê Steve Rubell và Ian Schrager, chủ nhân phòng trà Studio 54 và Palladium, trông coi khách sạn Beverly Hills cho tôi. Steve là người có tài tổ chức, và ông ta sẽ làm cho khách sạn đắt khách trở lại.

Tôi nói với Boesky rằng tôi rất quan tâm đến Beverly Hills. Ông ta cho biết công ty Morgan Stanley đang quản lý vấn đề này, và người của họ sẽ gọi cho tôi sớm.

Tôi thích Los Angeles. Tôi có nhiều kỳ nghỉ cuối tuần ở đó trong thập niên 1970, và tôi luôn ở khách sạn Beverly Hills. Nhưng tôi không để những ưa thích cá nhân ảnh hưởng đến sự đánh giá công việc của mình. Dù thích nhưng tôi chỉ quan tâm đến khách sạn này nếu tôi có thể mua nó rẻ hơn nhiều so với giá họ rao.

---

[3] Ivan Frederick Boesky sinh ngày 06.03.1937 tại Detroit. Năm 1986, ông nổi tiếng vì đã thu được khoảng hai trăm triệu đô-la nhờ mua bán chứng khoán của những công ty bị bán. Ủy ban chứng khoán Mỹ đã tiến hành điều tra ông dựa trên cáo giác của những người trong công ty. Bị buộc tội giao dịch nội gián, Boesky bị phạt 3,5 năm tù giam và một trăm triệu đô-la. (ND)

9:30 sáng. Alan Greenberg gọi. Chúng tôi đã mua thêm một trăm ngàn cổ phiếu của Holiday Inns. Giá của cổ phiếu này hôm nay tăng 1,5 điểm. Thị trường rất là nhanh nhạy. Tôi kể với Alan rằng tôi nghe cấp lãnh đạo ở Holiday đang hốt hoảng triệu tập một cuộc họp khẩn cấp để thảo luận phương cách đối phó với tôi. Alan nói ông ta nghĩ Holiday sẽ áp dụng chiến lược "viên thuốc độc"[4] như là một cách để chống lại ý đồ mua công ty này của tôi.

Cuộc nói chuyện của chúng tôi kéo dài không quá hai phút. Đó là điều làm tôi thích Alan: ông ta không bao giờ lãng phí thời gian.

10:00 sáng. Tôi gặp những nhà thầu đang xây dựng một nhà đậu xe đủ chỗ cho 2.700 chiếc xe hơi. Dự án trị giá ba mươi triệu đô-la này nằm gần trung tâm thương mại Trump Plaza trên phố đi bộ Boardwalk ở thành phố Atlantic, New Jersey. Họ cho biết dự án đang tiến hành đúng tiến độ và trong ngân sách đã dự trù.

Nhà đậu xe sẽ sẵn sàng đón khách đúng vào ngày Chiến sĩ trận vong[5], và nó sẽ giúp thúc đẩy việc kinh doanh của chúng tôi ở đây. Hiện giờ các bãi đậu xe hầu như không còn đủ chỗ nữa. Nó nằm ở cuối con đường chính dẫn đến Boardwalk, và

---

[4] Chiến lược "viên thuốc độc" (poison pill) là một thủ thuật để chống trả việc mua lại quyền kiểm soát một công ty, được đưa ra để làm cho việc mua lại công ty đó trở nên quá tốn kém. (ND)

[5] Ngày Chiến sĩ trận vong (Memorial Day) ở Mỹ được tổ chức hằng năm vào ngày thứ Hai cuối cùng của tháng Năm. (ND)

có một lối đi đến sòng bài Trump Taj Mahal. Bất kỳ người nào đậu xe ở đây đều đi thẳng đến chỗ này.

11:00 sáng. Tôi tiếp ông chủ của một ngân hàng lớn ở New York tại văn phòng. Ông ta muốn bàn chuyện hợp tác kinh doanh. Chúng tôi nói sơ qua về những thương vụ mà tôi quan tâm. Thật là lạ: các ngân hàng giờ đến kiếm tôi để hỏi tôi có quan tâm đến việc mượn tiền của họ hay không. Họ biết làm ăn với tôi là an toàn.

12:15 trưa. Norma báo cho tôi rằng chúng tôi phải dời cuộc họp báo tại sân trượt băng Wollman Rink từ thứ Năm sang thứ Tư vì Henry Stern, Ủy viên Hội đồng thành phố phụ trách về công viên, phải dự lễ khánh thành một sân chơi ở Upper West Side (thượng nguồn bờ Tây sông Hudson) vào thứ Năm.

Vấn đề là chúng tôi không có cách gì dời ngày đổ bê tông được. Đó là mục đích của cuộc họp báo. Nhưng dù sao đi nữa tôi cũng phải sắp xếp để mọi việc được suôn sẻ. Tôi không muốn Henry phải khó xử. Tuần rồi, lực lượng bảo vệ đã từ chối không cho ông ta vào Wollman Rink mà không có giấy phép của tôi. Họ làm tốt đấy nhưng hơi quá đáng. Bạn có thể tưởng tượng Henry đã không hài lòng như thế nào.

12:45 trưa. Jack Mitnik, nhân viên kế toán của tôi, gọi đến để thảo luận những tác động của thuế đối với một thương vụ chúng tôi đang tiến hành. Tôi hỏi anh ta nghĩ luật thuế mới về địa ốc của liên bang tệ hại đến mức nào, vì nó cắt bỏ nhiều khoản giảm thuế địa ốc.

Thật ngạc nhiên khi Mitnik lại cho rằng luật thuế mới hoàn toàn có lợi cho tôi, vì phần lớn lợi tức của tôi đến từ các sòng bài và căn hộ chung cư, và mức thuế lợi tức cao nhất sẽ giảm từ 50% xuống còn 32%. Tuy nhiên, tôi vẫn tin rằng luật thuế mới này không có lợi cho quốc gia vì nó loại bỏ những ưu đãi trong đầu tư và xây dựng – đặc biệt ở những khu vực ít quan trọng, nơi mà sẽ không có tòa nhà mới nào mọc lên nữa nếu không có những ưu đãi cho nhà đầu tư.

1:30 chiều. Tôi nói Norma gọi cho John Danforth, Thượng nghị sĩ đảng Cộng hòa ở bang Missouri. Tôi không quen biết Danforth, nhưng ông ta là một trong số ít thượng nghị sĩ phản đối mạnh mẽ luật thuế mới. Có lẽ là quá trễ, nhưng tôi chỉ muốn chúc mừng ông ta vì đã kiên quyết bảo vệ quan điểm của mình dù cho nó có thể gây tổn hại đến sự nghiệp chính trị của ông.

Danforth không có ở văn phòng, nhưng thư ký nói ông ta sẽ gọi lại sau.

1:45 chiều. Norma hỏi ý kiến tôi về những lời mời. Dave Winfield, cầu thủ bóng chày của đội New York Yankee, mời tôi chủ tọa một buổi dạ tiệc để gây quỹ cho tổ chức chống lạm dụng ma túy của ông ta. Tháng này tôi đã chủ tọa đến hai buổi dạ tiệc, một của tổ chức giúp đỡ người khuyết tật United Cerebral Palsy và một của Police Athletic League.

Tôi không tự lừa dối mình rằng tôi là một người vĩ đại nên người ta thường mời tôi làm chủ tọa hay đến nói chuyện tại

nhiều sự kiện. Thật ra những người làm từ thiện biết rằng tôi có nhiều bạn bè giàu có và có thể nói họ chi tiền để đặt bàn tại những sự kiện đó. Tôi hiểu việc này nên dù không thích tôi cũng khó từ chối. Tuy nhiên, tôi đã mời bạn bè đặt bàn tại hai sự kiện nói trên – bạn có thể kêu gọi người ta tặng mười ngàn đô-la cho một bàn tiệc nhưng chỉ nên làm như thế một vài lần thôi. Tôi nói Norma trả lời với Winfield rằng tôi rất tiếc không nhận lời được.

Young Presidents' Organization (YPO), một tổ chức phi lợi nhuận bao gồm các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trẻ có độ tuổi dưới bốn mươi từ khắp nơi trên thế giới, cũng mời tôi đến nói chuyện tại buổi ăn tối của họ. Tôi đã bước qua tuổi bốn mươi cách nay hai tháng[6], vì thế trong mắt họ, tôi đoán rằng tôi nay được xem như là một đàn anh có kinh nghiệm.

Norma cũng đưa ra khoảng sáu lời mời dự tiệc. Tôi chỉ đồng ý hai trong số đó. Một là của Alice Mason, một nhà môi giới địa ốc đã thành công trong việc trở thành một người có vai vế trong xã hội bằng việc mời những nhân vật được chú ý nhiều nhất đến dự các buổi tiệc của bà. Còn lại là buổi tiệc ra mắt của hai vợ chồng Barbara Walters, phóng viên đài ABC, và Merv Adelson, Chủ tịch kiêm tổng giám đốc hãng phim và truyền hình Lorima Telepictures. Họ mới tổ chức đám cưới cách nay vài tháng ở California.

---

[6] Donald Trump sinh ngày 14.6.1946. Ông bắt đầu viết cuốn sách này vào khoảng tháng 8-1986. (ND)

Thành thật mà nói, tôi không nổi bật lắm trong những buổi tiệc, vì tôi không thích những cuộc nói chuyện xã giao, qua loa. Chẳng qua, họ là những người trong giới kinh doanh, vì thế tôi phải đi và luôn cố gắng ra về sớm. Chỉ có một số ít buổi tiệc loại này khiến tôi thích thú. Thường thì tôi sẽ nhận lời nhiều tháng trước đó, cứ nghĩ rằng ngày ấy sẽ không bao giờ tới. Nhưng khi nó đến, tôi lại giận dữ với chính mình vì đã nhận lời, và lúc đó thì đã quá trễ để từ chối.

2:00 chiều. Tôi nảy sinh một ý tưởng và gọi cho Alan Greenberg để thảo luận. Tôi nghĩ rằng nếu tiến hành việc mua phần lớn cổ phần của Holiday Inns để nắm quyền kiểm soát công ty này, tôi phải có được giấy phép điều hành sòng bài ở Nevada, nơi mà họ có hai sòng bài. Tôi hỏi Alan: "Anh nghĩ sao nếu ngay bây giờ tôi bán hết cổ phiếu Holiday, thu một khoản tiền lời, rồi sẽ suy nghĩ lại việc kiểm soát công ty đó sau khi tôi được cấp phép?"

Alan thuyết phục hãy giữ chắc những gì chúng tôi đã có. Bây giờ thì tôi đồng ý với ông ta. Tôi thích có càng nhiều chọn lựa càng tốt.

2:15 chiều. John Danforth gọi lại cho tôi. Chúng tôi nói chuyện vui vẻ, và tôi nói ông ta cứ tiếp tục giữ quan điểm của mình.

2:30 chiều. Tôi gọi lại cho một trong những ông chủ khách sạn Dunes ở Las Vegas. Họ cũng sở hữu một khu đất chưa

phát triển, có thể nói là tốt nhất ở Las Vegas Strip[7]. Tôi sẽ xem xét việc mua nó nếu được giá tốt.

Tôi thích kinh doanh sòng bài vì chúng có quy mô lớn, sang trọng, và trên hết là chúng mang lại nhiều tiền. Nếu biết công việc mình đang làm và điều hành nó tốt, bạn có thể kiếm được nhiều lợi nhuận. Nếu điều hành thật tốt, bạn sẽ kiếm được thật nhiều tiền.

2:45 chiều. Em trai tôi, Robert, và Harvey Freeman – cả hai đều là phó chủ tịch điều hành công ty của tôi – ghé qua văn phòng để báo cáo về buổi làm việc của họ với Con Edison và cấp lãnh đạo của đài NBC về dự án West Side của chúng tôi. Con Ed có một nhà máy lớn ở phía Nam của khu đất. Cuộc họp nhằm thảo luận xem khói từ ống khói của nhà máy sẽ tan biến hoàn toàn hay không nếu có một tòa nhà lớn được xây dựng kế bên nó.

Robert nhỏ hơn tôi hai tuổi, là người nhẹ nhàng và dễ tính. Anh ta rất có năng khiếu và làm việc có hiệu quả. Tôi nghĩ thật là khó khi có một người anh như tôi, nhưng Robert chưa bao giờ nói gì về điều này và chúng tôi rất thân thiện với nhau. Robert là người duy nhất mà tôi gọi là “cưng” (*honey*).

---

[7] Las Vegas Strip là đoạn đường dài 6,7km của đại lộ Nam Las Vegas. Đầu Bắc của đoạn đường này là khách sạn-sòng bài Stratosphere, và đầu Nam là khu nghỉ dưỡng và sòng bài Mandalay Bay. 5,6km của đoạn đường thuộc thị trấn Paradise, quận Clark. Trên đoạn đường này có nhiều khách sạn, sòng bài và khu nghỉ dưỡng thuộc loại lớn nhất trên thế giới. (ND)

Anh ta có quan hệ thân thiện với hầu hết mọi người. Điều này rất tốt đối với tôi vì đôi khi tôi phải cư xử như là một người khó chịu. Trong khi đó, Harvey lại là một mẫu người khác hẳn: đơn giản và thẳng thắn, chỉ chú ý đến những việc quan trọng và cần thiết, nhưng anh ta có óc phân tích rất tốt.

Con Ed nói với những người lãnh đạo NBC rằng sự hiện diện của tòa nhà NBC chẳng có ảnh hưởng gì đến khói thải từ nhà máy của ông ta cả. Tuy vậy, trước khi được cấp phép xây dựng, chúng tôi sẽ phải lập một bản báo cáo về tác động của tòa nhà đến môi trường.

3:15 chiều. Tôi điện thoại cho Herbert Sturz ở Ủy ban Quy hoạch thành phố. Đây là cơ quan đầu tiên có thẩm quyền chấp thuận hay bác bỏ dự án của chúng tôi ở West Side. Sturz và nhân viên của ông ta sẽ xem xét sơ bộ dự án vào thứ Sáu này.

Sturz không có ở văn phòng nên tôi để lại tin nhắn cho thư ký của ông ta, nói rằng tôi hy vọng sẽ gặp ông ấy vào sáng thứ Sáu.

3:20 chiều. Gerald Schrager gọi cho tôi. Ông ta là một luật sư giỏi của Dreyer & Traub, một trong những công ty địa ốc hàng đầu của Mỹ. Jerry phụ trách hầu như mọi thương vụ lớn của tôi từ khi tôi mua khách sạn Commodore vào năm 1974. Ông ta là một "cỗ máy" kinh doanh hơn là một luật sư, và có thể thấu hiểu rất nhanh thực chất của một vụ giao dịch.

Chúng tôi thảo luận về vấn đề Holiday Inns và một số thương vụ khác. Giống như Alan Greenberg, Schrager không thích lãng phí thời gian. Chúng tôi bàn thảo sáu vấn đề trong vòng chưa đến mười phút.

3:30 chiều. Vợ tôi, Ivana, ghé qua văn phòng để chào tạm biệt trước khi cô bay đến thành phố Atlantic bằng trực thăng. Tôi thường nói đùa rằng cô làm việc còn chăm chỉ hơn tôi. Khi mua sòng bài thứ hai từ tập đoàn Hilton và đổi tên là Trump's Castle[8], tôi đã quyết định để Ivana tham gia vào việc điều hành sòng bài này. Thật đáng kinh ngạc là cô ấy làm rất tốt – một nhà quản lý bẩm sinh.

Ivana lớn lên ở Tiệp Khắc. Bố cô ấy là một kỹ sư điện và chơi thể thao rất giỏi. Ông đã tập cho Ivana chơi trượt tuyết từ nhỏ. Năm lên sáu tuổi cô ấy đã đoạt được huy chương, và năm 1972 cô ấy được chọn vào đội tuyển quốc gia tham dự giải Thế Vận hội mùa Đông ở Sapporo, Nhật. Một năm sau đó, sau khi tốt nghiệp trường Đại học Charles ở Prague, Ivana chuyển đến Montreal, và nhanh chóng trở thành một trong những người mẫu nổi tiếng của Canada.

---

[8] Năm 1986, Donald Trump mua lại khách sạn Atlantic City Hilton với giá 325 triệu đô-la, và đổi tên tòa nhà này thành khách sạn và sòng bài Trumps Castle. Tháng 1-1997, nó được đổi tên thành Trump Marina sau khi ông liên doanh với công ty đầu tư địa ốc Colony Capital, có trụ sở ở Los Angeles, bang California, trong đó công ty này nắm 51% cổ phần. (ND)

Chúng tôi gặp nhau tại Thế Vận hội mùa Hè ở Montreal vào tháng 8-1976. Khi đó tôi cũng đã quen biết nhiều cô gái nhưng chưa bao giờ quan tâm nhiều đến họ. Nhưng với Ivana thì khác. Đến tháng 4-1977, chúng tôi kết hôn với nhau. Hầu như ngay sau đó, tôi đã giao cho cô ấy trách nhiệm trang trí nội thất cho những dự án mà tôi đang thực hiện. Ivana đã làm rất tốt.

Có lẽ Ivana là người có đầu óc tổ chức nhất mà tôi đã từng gặp. Ngoài việc nuôi dưỡng ba đứa con, cô ấy còn quán xuyến việc trông coi ba căn nhà của chúng tôi – căn hộ ở Trump Tower, Mar-a-Lago và một căn ở Greenwich, bang Connecticut. Hiện giờ cô ấy cũng quản lý cả Trump's Castle với gần 4.000 nhân viên.

Trump's Castle đang hoạt động tốt, nhưng tôi vẫn muốn Ivana nỗ lực hơn vì nó chưa phải là số một. Tôi nói với Ivana rằng cô ấy đã có một cơ sở lớn nhất thành phố, vì thế phải làm sao cho nó sinh lợi nhiều nhất.

Ivana cũng có tinh thần cạnh tranh giống như tôi. Cô ấy nhất mực cho rằng mình đang gặp khó khăn với khách sạn. Cô ấy muốn mở rộng thêm nhiều phòng nữa nhưng lại không quan tâm đến khoản tiền bốn mươi triệu đô-la đầu tư cho việc xây dựng này. Đối với cô ấy, không xây thêm phòng thì việc kinh doanh sẽ gặp khó khăn và khách sạn khó thể trở thành số một. Tôi sẽ nói nhiều về điều này: tôi không cá cược với cô ấy.

3:45 chiều. Phó chủ tịch điều hành phụ trách về tiếp thị của bộ phận Cadillac của hãng General Motors điện thoại cho tôi. Ông ấy gọi theo đề nghị của John Gretenberger, Chủ tịch bộ phận này, người mà tôi quen ở Palm Beach. Cadillac muốn hợp tác sản xuất một chiếc *limousine* loại mới lấy tên là Trump Golden. Tôi thích ý tưởng này. Chúng tôi hẹn gặp nhau hai tuần nữa để thảo luận về việc này.

4:00 chiều. Daniel Lee, một chuyên viên phân tích về sòng bài của ngân hàng đầu tư Drexel Burnham Lambert, ghé qua văn phòng tôi cùng với một số đồng nghiệp của ông ta để bàn về việc họ sẽ là ngân hàng đầu tư của tôi trong một thương vụ mua lại một công ty khách sạn.

Michael Milken, người đã phát minh ra việc đầu tư vào *junk-bond*[9] ở Drexel, đã thường gọi cho tôi trong nhiều năm qua để thuyết phục tôi hợp tác với Drexel. Tôi không nghĩ là Drexel

---

[9] *Junk bond* là loại trái phiếu giá trị thấp, có lãi suất cao nhưng mức độ rủi ro cũng cao. Giá trị tín dụng của nó được xếp loại rất thấp, thường là CAA hoặc CCC, theo các tổ chức tài chính có uy tín như Standard and Poors, Moodys, Fitch Ratings, Dominion Bond Rating Service và A.M Best. Nó thường được phát hành bởi các công ty không có các bảng theo dõi lâu dài về các giao dịch và lợi nhuận, hoặc bởi các công ty tín dụng có vấn đề. Nó là phương tiện thông thường để huy động vốn nhanh nhằm mua quyền quản lý cổ phần hoặc mua lại các công ty khác. Vì có nhiều bất ổn và trả hoa lợi cao hơn trái phiếu cấp độ đầu tư (investment grade bond) nên nó thường hấp dẫn đối với các nhà đầu tư chấp nhận nhiều rủi ro. Luật lệ tài chính và thị trường chứng khoán khuyến cáo những người quản lý các quỹ cho khách hàng không nên đầu tư vào junk bond. Các tổ chức có những trách nhiệm về ủy thác tài sản (fiduciary) cũng không được phép đầu tư vào loại trái phiếu này. (ND)

sẽ vướng vào vụ tai tiếng về giao dịch nội gián[10] đang làm thị trường chứng khoán New York xôn xao. Trong bất kỳ trường hợp nào tôi cũng nghĩ Mike là một người rất thông minh. Tuy nhiên, Alan Greenberg là người rất tốt, và tôi luôn chọn những người đã từng làm việc tốt cho tôi.

Tôi lắng nghe hết mọi ý kiến của Lee, nhưng thành thật mà nói thì nó không hấp dẫn tôi nhiều. Tôi cho biết sẽ gọi lại cho họ.

5:00 chiều. Larry Csonka, cựu tiền đạo bóng bầu dục Mỹ của đội Miami Dolphins, gọi cho tôi. Ông có một sáng kiến để cứu USFL: kết hợp nó với Liên đoàn Bóng bầu dục Canada (Canadian Football League – CFL). Larry là một người thông minh, tử tế và rất nhiệt tình. Nhưng ông ta không thuyết phục được tôi. Nếu USFL không thể thành công với những cầu thủ nổi tiếng như Herschel Walker và Jim Kelly, thì làm sao CFL với những cầu thủ không tên tuổi lại có thể giúp được nó? Trước mắt, nó phải thắng kiện để phá thế độc quyền của NFL.

---

[10] Giao dịch nội gián (insider trading) là giao dịch cổ phiếu giữa những người trong nội bộ của công ty một cách bất hợp pháp vì họ đã lợi dụng những thông tin nội bộ không hoặc chưa công bố. Những người trong nội bộ của một công ty là các thành viên trong hội đồng quản trị, các viên chức cấp lãnh đạo, các nhân viên chủ chốt, và cả những cổ đông sở hữu trên 10% cổ phần (nên nắm được một số thông tin về hoạt động của công ty). Thông tin nội bộ không hoặc chưa công bố mà bị tiết lộ ra công chúng quá sớm sẽ tác động trực tiếp đến giá cổ phiếu. Do vậy, luật pháp các nước đều nghiêm cấm hành vi giao dịch này. (ND)

5:30 chiều. Tôi điện thoại cho nhà thiết kế Calvin Klein để chúc mừng ông ta. Khi tòa nhà Trump Tower khánh thành, Klein đã thuê nguyên một tầng lầu văn phòng để giới thiệu dòng sản phẩm nước hoa mới của ông, Obsession. Công việc đã tiến triển tốt đến nỗi chỉ trong vòng một năm, ông đã mở rộng văn phòng lên tầng hai. Bây giờ, ông thuê luôn cả tầng ba.

Tôi rất ngưỡng mộ Klein. Không những là một nhà thiết kế tài ba, ông còn là một doanh nhân rất giỏi – và sự kết hợp những đức tính đó đã mang lại cho ông nhiều thành công.

6:00 chiều. Tôi thảo một lá thư cho Paul Goldberger, nhà phê bình kiến trúc của tờ *New York Times*. Cách nay một tuần, trên số báo ra ngày Chủ nhật, Goldberger đã có bài bình luận về thiết kế của Battery Park City, một khu vực mới phát triển ở phía dưới Manhattan. Ông ta gọi nó là "một sự đối nghịch tuyệt vời, đầy ấn tượng" với dự án Television City của chúng tôi ở West Side. Nói cách khác, ông ta đã giết chúng tôi.

Có một điểm bất lợi là chúng tôi đang trong giai đoạn thiết kế dự án, và không một ai – kể cả Goldberger – thấy kế hoạch mới của chúng tôi. Ông ta đã "đánh" vào một thiết kế mà ông chưa từng nhìn thấy.

"Dear Paul," tôi viết, "Bài báo gần đây của ông rõ ràng là một sự chuẩn bị cho bài viết phê phán mà ông muốn nhắm vào Televison City – dù bài phê bình đó hay như thế nào cũng chẳng là vấn đề gì cả. Chỉ nghĩ rằng, nếu chỉ trích đủ mạnh (và tôi chắc rằng ông sẽ làm như thế) thì ông có thể giúp thuyết phục NBC chuyển đến New Jersey."

Những người của tôi bảo rằng tôi không nên viết những lá thư như thế cho những nhà phê bình. Nhưng tôi thấy rằng họ muốn nói gì về công việc của tôi thì nói, thế thì tại sao tôi không thể nói cái gì tôi muốn về công việc của họ?

Thứ tư

9:00 sáng. Ivana và tôi đến xem một trường tư thục cho con gái chúng tôi. Nếu cách nay năm năm bạn nói rằng tôi sẽ phải bỏ vài buổi sáng để tham quan các lớp học mẫu giáo thì ắt hẳn tôi đã cười cho là chuyện đùa.

11:00 sáng. Tôi có cuộc họp báo tại sân trượt băng Woolman Rink. Khi đến đó, tôi thật ngạc nhiên. Đã có ít nhất hai mươi phóng viên và nhiếp ảnh gia ở đó.

Henry Stern, Ủy viên Hội đồng thành phố phụ trách về công viên, phát biểu trước và ông ta rất ca ngợi tôi. Ông nói rằng nếu thành phố tự thực hiện việc cải tạo này, "chúng tôi sẽ phải còn chờ sự chấp thuận từ Ban Thẩm định so với những gì mà Donald Trump đã làm xong rồi."

Đến lượt mình, tôi giải thích rằng chúng tôi đã lắp đặt và kiểm tra hơn 35km đường ống, không có một lỗ rò rỉ. Dự án sẽ hoàn thành trước kế hoạch ít nhất một tháng, và tiết kiệm ngân sách khoảng bốn trăm ngàn đô-la. Tôi cũng công bố rằng chúng tôi sẽ làm lễ khánh thành sân trượt vào ngày 13-

11, và hôm đó sẽ có buổi biểu diễn của hầu hết các nhà trượt băng danh tiếng trên thế giới.

Sau khi trả lời rất nhiều câu hỏi từ giới phóng viên, Henry và tôi bước xuống sân trượt. Nếu chúng tôi không thể đổ bê tông thực sự thì ít ra cũng phải có một nghi thức nào đó. Hai công nhân đẩy một xe rùa đầy bê tông đến chỗ chúng tôi. Henry và tôi xúc vài xẻng bê tông đổ trên các đường ống trong khi nhóm nhiếp ảnh gia chụp hình lia lịa.

Phải nói rằng mỗi lần làm như thế tôi đều thấy một chút hôi khài. Hãy xem: hai người đàn ông mặc bộ veston đang xúc bê tông. Nhưng tôi lại thích sự xuề xòa đó. Nếu họ muốn chụp ảnh, tôi sẽ xúc.

12:45 trưa. Trở về văn phòng, tôi bắt đầu gọi điện thoại trả lời những người đã gọi đến khi tôi không có ở văn phòng. Bây giờ tôi muốn gọi càng nhiều càng tốt vì tôi phải đi Trenton sớm để dự buổi tiệc tối chiêu đãi một thành viên của Ủy ban Kiểm soát sòng bài của bang New Jersey sắp nghỉ hưu.

Người đầu tiên tôi gọi là Arthur Barron, Chủ tịch của tập đoàn giải trí Gulf & Western. Martin Davis, Chủ tịch hội đồng quản trị của tập đoàn, là bạn tôi, và có lẽ Barron điện thoại cho tôi để trả lời lá thư tôi gửi cho Martin cách nay hai tuần. Trong thư tôi giải thích với Martin rằng tôi vừa mua được một khu đất tốt và đang thiết kế một tòa nhà với tám rạp chiếu phim ở đó, và tôi muốn biết ông ta có quan tâm đến chúng không.

"Như anh đã biết," tôi viết, "tôi không thích hợp tác với ai khác ngoài anh."

Và đúng như vậy, vì Martin là một người thật sự có tài. Nhưng tôi biết cũng có nhiều công ty khác rất muốn có được những rạp chiếu phim đó. Nói cách khác, nếu không thể làm ăn với Martin, tôi cũng có nhiều chọn lựa khác.

Như tôi đoán, Barron muốn có một cuộc gặp mặt để thảo luận về những rạp chiếu phim đó. Chúng tôi hẹn nhau vào tuần tới.

1:30 chiều. Tôi gọi cho Arthur Sonnenblick, một trong những nhà môi giới hàng đầu của thành phố. Cách nay ba tuần, Arthur điện thoại cho tôi nói rằng ông ta có vài khách hàng người nước ngoài muốn mua khu West Side. Ông ta không cho biết tên nhưng nói rằng đó là những người rất nghiêm túc trong việc làm ăn, và họ sẵn sàng trả cho tôi nhiều hơn rất nhiều số tiền một trăm triệu đô-la mà tôi đã bỏ ra để mua khu này hồi năm ngoái.

Tôi không quá thích thú với đề nghị đó. Trái lại, tôi nói với Arthur, "Giá đó thấp. Tôi có thể quan tâm nếu anh nói họ trả cao hơn."

Tôi thật sự không muốn bán khu đất này dù bất kỳ giá nào. Với tôi, 30 hec-ta đất ngay cạnh dòng sông Hudson là một khu đất chưa phát triển tốt nhất trên thế giới. Mặt khác, tôi cũng không muốn nói rằng điều gì đó không có khả năng xảy ra. Arthur cho tôi biết khách hàng của ông ta vẫn còn rất quan tâm, họ có thể lên giá chút đỉnh, nhưng ông ta ngờ rằng họ sẽ

không tăng hơn nữa. "Cứ thuyết phục họ tăng hơn nữa," tôi nói với Arthur.

2:00 chiều. Nhà thầu xây dựng hồ bơi ở Mar-a-Lago gọi cho tôi. Dù bận nhưng lúc nào tôi cũng nghe điện thoại. Chúng tôi sẽ xây một hồ bơi phù hợp với thiết kế nguyên thủy của tòa nhà, và tôi muốn chắc rằng mọi chi tiết đều đúng.

Mua Mar-a-Lago là một thương vụ lớn mặc dù tôi mua nó để ở chứ không kinh doanh bất động sản. Mar-a-Lago được Marjorie Merriweather Post[11] xây dựng vào đầu thập niên 1920. Tòa nhà rộng trên mười ngàn mét vuông với hai mặt tiền hướng về Lake Worth và Đại Tây Dương, có 118 phòng, được xây dựng trong bốn năm. Phía ngoài tường của tòa nhà dùng đá Dorian nhập từ Ý. Sàn nhà bên trong và bên ngoài được lót bằng ba mươi sáu ngàn viên đá lát Tây Ban Nha có niên đại vào thế kỷ 15.

Khi bà Post qua đời, bà cho chính quyền liên bang tòa nhà này để dùng như một nơi nghỉ dưỡng của tổng thống. Sau một thời gian, Chính phủ trả lại tòa nhà cho Post Foundation, và tổ chức này đã rao bán tòa nhà với giá hai mươi lăm triệu đô-la. Lần đầu tiên tôi nhìn thấy Mar-a-Lago là vào năm 1982 khi

---

[11] Marjorie Merriweather Post (15.3.1887 – 12.9.1973) là một trong những phụ nữ giàu nhất nước Mỹ thời bấy giờ, với gia tài trị giá khoảng 250 triệu Mỹ kim. Bố bà, Charles William Post, mất vào năm 1914. Khi đó bà 27 tuổi và được thừa kế công ty thực phẩm Post Cereals. Năm 1929, công ty này đổi tên là General Foods. Năm 1920, bà kết hôn lần thứ hai với nhà tài chính Edward Francis Hutton (7.9.1875 – 11.7.1962). Mar-a-Lago được bà xây dựng vào năm 1924, và đến năm 1927 thì hoàn tất. (ND)

đang nghỉ hè ở Palm Beach. Ngay lập tức, tôi trả giá mười lăm triệu đô-la nhưng bị bác. Trong vài năm sau đó, tổ chức này đã ký nhiều hợp đồng với nhiều người mua khác với giá cao hơn giá mà tôi đã đưa ra, nhưng cuối cùng những hợp đồng ấy cũng không thành công. Mỗi một lần như thế, tôi lại đưa ra một mức giá nhưng luôn thấp hơn mức giá trước đó.

Cuối cùng, vào cuối năm 1985, tôi đề nghị mức giá năm triệu đô-la cộng thêm ba triệu đô-la cho các vật dụng trang trí nội thất. Mệt mỏi với những cuộc thương thảo bất thành trước đây, Post Foundation đã chấp nhận đề nghị của tôi. Vào ngày mà cuộc mua bán này được công bố, tờ nhật báo *Daily News* của Palm Beach có cả một bài dài ngay trang nhất với tựa đề "Mar-a-Lago's bargain price rocks community" (Giá mua Mar-a-Lago gây rúng động cả cộng đồng).

Chẳng bao lâu sau đó, nhiều bất động sản nhỏ hơn Mar-a-Lago rất nhiều được bán với với giá trên mười tám triệu đô-la. Người ta nói với tôi rằng chỉ riêng vật dụng trong nhà ở Mar-a-Lago cũng trị giá hơn khoản tiền tôi đã bỏ ra. Điều đó cho thấy bạn phải ra quyết định một cách nhanh chóng, dứt khoát và đúng thời điểm. Dĩ nhiên, việc bảo dưỡng tòa nhà không rẻ tiền chút nào. Với chi phí hằng năm cho nó, bạn có thể mua một ngôi nhà đẹp hầu như ở mọi nơi trên đất Mỹ.

Tất cả những điều kể trên cho bạn thấy tại sao tôi phải nhận cú điện thoại của nhà thầu xây dựng hồ bơi ở Mar-a-Lago. Ông ta có một câu hỏi nhỏ về sự phù hợp của những viên đá Dorian mà chúng tôi sẽ dùng cho khoảnh sân xung quanh hồ. Cuộc nói chuyện chỉ kéo dài hai phút, nhưng có thể nó sẽ tiết

kiệm được hai ngày làm việc – và chắc chắn rằng những viên đá đã lát sẽ không bị gỡ bỏ và làm lại.

2:30 chiều. Một doanh nhân nổi tiếng với nhiều vụ làm ăn với Liên xô điện thoại cho tôi biết thông tin về một dự án xây dựng ở Moscow mà tôi quan tâm. Ý tưởng này phát xuất từ một buổi tiệc trưa do Leonard Lauder, một doanh nhân lớn và là con trai của nhà mỹ phẩm Estée Lauder, tổ chức. Lúc đó, tôi ngồi cạnh Đại sứ Liên xô, Yuri Dubinin. Cô con gái của Dubinin biết rõ về tòa nhà Trump Tower. Chúng tôi trò chuyện với nhau hết đề tài này sang đề tài khác, và rồi đến việc tôi sẽ hợp tác với chính phủ Xô viết để xây dựng một khách sạn lớn, đắt tiền đối diện với điện Kremlin. Họ mời tôi sang Moscow vào tháng Bảy tới.

3:00 chiều. Robert ghé qua văn phòng tôi để thảo luận một số vấn đề về NBC và khu West Side.

3:30 chiều. Một người bạn ở Texas gọi đến kể cho tôi nghe một thương vụ mà anh ta đang thực hiện. Anh ta là một người rất quyến rũ – đẹp trai, quần áo hợp thời trang, với giọng nói chậm rãi, kéo dài của người Texas. Anh ta gọi tôi là Donny, một cái tên tôi rất ghét, nhưng với cách nói của anh ta không hiểu sao tôi nghe cũng được.

Cách nay hai năm, anh ta có gọi cho tôi về một thương vụ khác. Anh ta đang cố gắng tập hợp một số người giàu có để mua lại một công ty dầu nhỏ. "Donny," anh ta nói, "tôi muốn

anh đầu tư năm mươi triệu đô-la. Đây là một vụ không sợ lỗ. Anh sẽ kiếm được gấp đôi, gấp ba số tiền đó trong vài tháng." Anh ta cho tôi biết mọi chi tiết, và nó nghe có vẻ rất tốt. Tôi đã chuẩn bị xúc tiến thực hiện việc đầu tư này. Nhưng rồi một buổi sáng thức dậy, tôi cảm thấy vụ này không ổn lắm.

Tôi gọi lại cho anh ta và nói: "Nghe này, có cái gì đó trong vụ này khiến tôi lo lắng. Có lẽ đó là vì dầu ở dưới mặt đất nên tôi không thể thấy nó, hoặc không có gì mới lạ về nó. Dù gì đi nữa thì tôi cũng không muốn tham gia nữa." Và anh ta trả lời: "Được rồi, Donny, điều đó do anh quyết định, nhưng anh sẽ mất một cơ hội lớn." Và phần kết câu chuyện thì như bạn đã biết. Giá dầu rớt mạnh nhiều tháng sau đó, công ty nói trên bị phá sản, và các nhà đầu tư của bạn tôi mất trắng.

Kinh nghiệm ấy đã dạy cho tôi nhiều điều. Một là hãy lắng nghe sự nhạy cảm của bạn cho dù mọi thứ đều rõ ràng. Hai là bạn sẽ hài lòng hơn nếu hành động kiên định với những gì mình biết. Và thứ ba là sự đầu tư tốt nhất của bạn đôi khi lại là không đầu tư vào cái gì cả.

Vì rút lui sớm, tôi giữ được năm mươi triệu đô-la và tình bạn giữa hai chúng tôi. Tôi không muốn bác bỏ thẳng thừng đề nghị làm ăn mới của bạn tôi. Thay vào đó, tôi nói anh ta gửi giấy tờ cho tôi. Thực ra thì tôi cũng không hẳn không thích dính vào chuyện đó.

4:00 chiều. Tôi gọi lại cho Judith Krantz, nữ văn sĩ nổi tiếng với ba cuốn tiểu thuyết lãng mạn liên tiếp bán chạy nhất nước Mỹ. Bà cũng là một phụ nữ rất duyên dáng. Trump Tower là chủ

đề cho cuốn tiểu thuyết mới nhất của bà, *I'll Take Manhattan*, và tôi là một nhân vật trong đó. Theo yêu cầu của Judy, tôi đã đồng ý đóng vai của chính mình trong một cảnh của một bộ phim truyền hình nhiều tập được quay dựa trên cuốn tiểu thuyết mới này, và cảnh này được quay ngay tại Trump Tower.

Judy cho tôi biết cảnh này, với nữ diễn viên Valerie Bertinelli, diễn ra tốt. Tôi rất vui khi nghe tin này. Nó là một cách tốt để quảng bá Trump Tower trên kênh truyền hình quốc gia trong một bộ phim được chiếu vào những "giờ vàng", và nó hầu như sẽ được xếp loại cao.

4:30 chiều. Cuộc gọi cuối cùng dành cho Paul Hallingby, một đối tác ở Bear Stearns đang quản lý 550 triệu đô-la từ những đợt phát hành trái phiếu mà chúng tôi đã thực hiện thành công cho hai sòng bài ở thành phố Atlantic trong suốt năm 1985.

Bây giờ chúng tôi cùng nhau thảo luận về việc thành lập quỹ Trump Fund. Thông qua quỹ này, chúng tôi sẽ mua những bất động sản đang gặp khó khăn và bị tịch biên, đặc biệt ở miền Tây-Nam, với giá hạ.

Hallingby cho biết ông ta đang lập một bản cáo bạch, và tin rằng chúng tôi có khả năng huy động được khoảng năm trăm triệu đô-la một cách dễ dàng trong một lần phát hành cổ phiếu. Điều khiến tôi thích việc này là tôi sẽ giữ được một lượng vốn lớn về chứng khoán trong bất kỳ cuộc mua bán nào mà chúng tôi thực hiện, nhưng tôi sẽ không phải một mình chịu mọi rủi ro nếu như có thương vụ nào đó trở nên xấu

đi. Nhưng ngược lại, tôi cũng không thích ý tưởng phải cạnh tranh với chính mình. Ví dụ như, điều gì sẽ xảy ra nếu tôi thấy một bất động sản đang gặp khó khăn và muốn mua nó bằng tiền của chính mình, nhưng quỹ này cũng để mắt đến nó?

Dù sao đi nữa, tôi sẽ nghiên cứu bản cáo bạch này.

5:00 chiều. Tôi đến bãi đậu trực thăng trên đường số 60, vừa kịp để bay đến Trenton dự tiệc lúc 5:30.

Thứ năm

9:00 sáng. Tôi ngồi nói chuyện với Abe Hirschfeld. Nói chung, Abe cảm thấy tổn thương khi cá nhân Thống đốc Cuomo đã tác động để loại ông ta khỏi cuộc tranh cử chức Phó thống đốc tiểu bang. Tôi nói với Abe rằng tôi cảm thông với ông ta, nhưng Thống đốc là một người tốt, và dù ở tình huống nào thì việc chuyển đổi đảng bây giờ để trở thành một đảng viên đảng Cộng hòa cũng là một điều khôi hài đối với ông ta. Tôi cũng vạch cho ông ta thấy rằng Cuomo sẽ tái đắc cử với số phiếu áp đảo, và như thế thì việc sát cánh với người chiến thắng sẽ tốt hơn là đi với kẻ chiến bại.

Abe là một người khá cứng đầu, nhưng cuối cùng ông hỏi: “Thế tại sao anh không nói Thống đốc gọi cho tôi?” Tôi nói là tôi đã làm hết sức mình. Abe luôn được xem là người khó tính. Nhưng tôi rất thích ông và gia đình ông.

10:15 sáng. Alan Greenberg gọi cho tôi. Thị trường chứng khoán giảm hai mươi lăm điểm sau khi mở cửa được một giờ. Có rất nhiều người mua. Giá của hầu hết các loại chứng khoán đều xuống, ngoại trừ Holiday Inns. Tôi không biết nên vui hay buồn với tin này. Một đàng, tôi muốn Holiday rớt giá để có thể mua thêm cổ phiếu của công ty này với giá "mềm" hơn. Mặt khác, tôi lại muốn giá của nó lên vì như vậy tôi kiếm được nhiều tiền một cách dễ dàng.

10:30 sáng. Harvey Myerson, luật sư phụ trách vụ kiện chống độc quyền của USFL, đến gặp tôi. Harvey là một luật sư rất giỏi. Ông ta nhận vụ kiện mà không ai nghĩ rằng chúng tôi sẽ thắng. Nhưng rồi ông ta đã thành công cho dù chúng tôi chỉ đạt được một thắng lợi chiếu lệ.

Từ cuộc xét xử, tôi tự hỏi Harvey có hơi gay gắt với một vài người trong bồi thẩm đoàn không. Nói chung, tôi nghĩ ông ta đã làm tốt công việc, và tôi vẫn tin rằng ông ta sẽ giúp chúng tôi thắng trong phiên tòa kháng cáo.

11:30 sáng. Stephen Hyde gọi cho tôi. Sau khi tôi mua cổ phần của Holiday Inns trong tòa nhà khách sạn và sòng bài Trump Plaza ở thành phố Atlantic, và nắm quyền kiểm soát vào tháng Sáu, tôi mướn Steve điều hành cơ sở này. Steve khi đó đang là Phó chủ tịch ở công ty Golden Nugget của Stephen A. Wynn. Wynn là một trong những người giỏi nhất trong giới kinh doanh sòng bài, và triết lý của tôi là mướn người tốt nhất trong những người tốt nhất. Sau một thời gian dài thương

lượng, Hyde đồng ý về làm cho tôi với một công việc tốt hơn và tiền lương cao hơn. Tôi nghĩ Hyde cũng thích làm việc cho tôi.

Wynn rất bẻm mép nhưng cũng là một người kỳ lạ. Cách đây một tuần, ông ta điện thoại cho tôi và nói: "Donald, tôi chỉ muốn báo cho anh biết là vợ chồng tôi sẽ ly dị." Tôi tỏ ý lấy làm tiếc khi nghe tin đó. Ông ta nói: "Ồ, đừng lo. Chúng tôi vẫn còn yêu nhau, chỉ có điều là chúng tôi không muốn lấy nhau nữa. Cô ấy đang ở ngay bên cạnh tôi. Anh có muốn nói chuyện với cô ấy không?" Tôi lịch sự từ chối.

Hyde cho tôi biết tình hình kinh doanh của Plaza trong tháng Tám: tổng lợi nhuận là trên 9.038.000 đô-la so với 3.438.000 đô-la của cùng kỳ năm ngoái khi mà tôi vẫn còn hợp tác với Holiday Inns và họ đang điều hành cơ sở này.

Tôi nói với Steve: "Không tệ lắm, nhưng hãy tính đến chuyện chúng ta vẫn còn chưa có bãi đậu xe." Tôi cũng trêu anh ta: "Bây giờ, tất cả những gì anh phải làm là giữ cho khách sạn còn như mới." Tôi rất thích sự sạch sẽ, và đã không hài lòng khi đến thăm khách sạn lần vừa rồi.

12:00 trưa. Tôi đi bộ đến sân trượt băng Wollman Rink để xem đổ bê tông. Tất cả các tờ báo sáng nay đều có bài về cuộc họp báo của chúng tôi.

Khi đến nơi, tôi thấy một đoàn xe trộn bê tông đậu quanh đó như thể đang có một cuộc hành quân. HRH, công ty xây dựng chịu trách nhiệm về dự án này, đã sắp xếp công việc rất tốt: hàng tấn bê tông tươi đổ xuống sân trượt khổng lồ này,

trông giống như một chiếc bánh lớn nhất thế giới đang đông lại thành đá.

Dù hôm qua đã có họp báo, nhưng hôm nay tôi thấy vẫn có nhiều nhiếp ảnh gia và đoàn quay phim ở quanh đó. Đây là một sự kiện mà mọi người đều đang trông đợi.

1:30 chiều. Tờ *Fortune* sẽ đăng một bài về địa ốc và luật thuế mới nên họ cử một phóng viên đến phỏng vấn tôi. Không như nhiều người khác, tôi không thích dính đến báo chí. Tôi đã bị hỏi hàng triệu lần với cùng một câu hỏi, và tôi đặc biệt không thích nói về đời sống cá nhân của mình. Tuy nhiên, tôi biết rằng báo chí rất hữu ích trong việc thực hiện các thương vụ, và tôi không phản đối khi nói về chúng. Tôi cố gắng trả lời rất là chọn lọc. Cuộc phỏng vấn của *Fortune* không đầy hai mươi phút. Hằng tuần, Norma phải hủy bỏ hai mươi yêu cầu tiếp xúc từ khắp nơi trên thế giới. Vì thế, tôi luôn giữ cho các cuộc phỏng vấn không kéo dài lâu. Nếu không tự hạn chế, có lẽ tôi phải bỏ rất nhiều thời gian tiếp chuyện với báo giới.

2:45 chiều. Một người bạn của tôi, một họa sĩ rất nổi tiếng và thành công, gọi điện thoại mời tôi đến dự một buổi khai mạc triển lãm tranh của ông ta. Tôi rất thích ông ta vì, không giống như một số họa sĩ tôi đã gặp, ông ta rất khiêm tốn.

Cách nay vài tháng, ông ta mời tôi đến phòng tranh của ông ta. Chúng tôi dạo quanh phòng, nói chuyện với nhau. Bất ngờ ông ta nói: “Anh có muốn thấy tôi kiếm được hai mươi lăm ngàn đô-la trước bữa ăn trưa không?” “Muốn chứ,” tôi trả lời

mà không biết ông ta sẽ làm gì. Ông lấy một xô sơn lớn và bắn một ít sơn lên một tấm vải trải trên sàn nhà. Rồi ông lại lấy ba xô sơn màu khác và lần lượt làm giống như lần đầu tiên. Tất cả diễn ra trong khoảng hai phút. Khi hoàn tất, ông quay sang tôi và nói: "À, xong rồi. Tôi vừa mới kiếm được hai mươi lăm ngàn đô-la. Bây giờ chúng ta đi ăn trưa."

Ông ta mỉm cười nhưng trông cũng rất nghiêm túc. Quan điểm của ông là nhiều nhà sưu tập không biết sự khác biệt giữa bức tranh ông vẽ nguệch ngoạc trong hai phút đó với những tác phẩm mà ông thực sự chăm chút. Họ chỉ quan tâm đến việc mua tên tuổi của ông mà thôi.

Tôi luôn cảm thấy rằng phần lớn nghệ thuật đương đại là một trò lừa bịp, và hầu hết những họa sĩ thành công nhất thường là những người bán hàng giỏi nhất. Đôi khi tôi tự hỏi rằng điều gì sẽ xảy ra nếu những nhà sưu tập biết về nguồn gốc sự hình thành của bức tranh kể trên của bạn tôi. Thế giới nghệ thuật khôi hài đến nỗi sự phát hiện đó có thể làm cho những họa phẩm của bạn tôi có giá trị hơn!

4:00 chiều. Chúng tôi họp tại phòng hội nghị để xem lại lần chót bản kế hoạch của dự án khu West Side trước khi trình bày trước chính quyền thành phố vào sáng mai. Herb Sturz của Ủy ban Quy hoạch thành phố bận việc nên sẽ không tham dự buổi trình bày đó, nhưng các nhân viên chủ chốt trong Ủy ban của ông sẽ có mặt.

Có khoảng mười lăm người trong buổi họp, kể cả Robert, Harvey Freeman, Alexander Cooper và đội của ông ta. Alex là

một nhà hoạch định kiến trúc đô thị. Tôi thuê ông ta cách nay hai tháng để trông coi việc thiết kế dự án này sau khi Helmut Jahn, kiến trúc sư của tôi, từ chối thực hiện dự án này với thành phố. Tôi không rõ nguyên do của sự từ chối này – vì tính cách người Đức của Helmut, vì ông ta ở Chicago chứ không phải ở New York, hay chỉ vì ông ta muốn né tránh. Nhưng tôi biết rõ rằng Helmut sẽ không làm việc với Ủy ban Quy hoạch.

Trái lại, Alex trước đây làm cho thành phố, và rất nổi tiếng trong Ủy ban. Ông ta cũng là người thiết kế thành phố Battery Park được giới báo chí tán dương nhiều. Về mặt quản lý, ông ta là một chọn lựa tốt hơn Helmut Jahn, và tôi là một người rất thực tế.

Chúng tôi họp như thế này mỗi tuần trong vòng hai tháng qua để mổ xẻ mọi vấn đề, kể cả việc định vị các khu dân cư cho đến đường xá, công viên và trung tâm mua sắm. Hôm nay Alex đưa ra những bản vẽ sơ bộ để chúng tôi tham khảo. Ở phía Nam sẽ là đài truyền hình NBC, gần với tòa nhà cao nhất thế giới. Về phía Bắc là những tòa nhà căn hộ. Phía đông là một đại lộ và phía Tây là trung tâm mua sắm gồm tám tòa nhà hướng về sông Hudson. Mọi căn hộ đều có một góc nhìn đẹp – điều mà tôi tin là một yếu tố quan trọng.

Tôi rất vui với bản thiết kế mới, và Alex cũng vậy. Tôi chợt nghĩ rằng những tòa cao ốc sẽ làm cho dự án này trở nên đặc biệt, nhưng tôi cũng có kinh nghiệm về quy hoạch. Cuối cùng, tôi biết, chúng tôi sẽ phải nhượng bộ vài điểm. Nếu thành phố không phê chuẩn, tôi sẽ chờ đến sau cuộc bầu cử thị trưởng thành phố. Giá trị của khu vực này chỉ có tăng mà thôi.

6:00 chiều. Ivana và tôi được Đức Hồng y John O'Connor mời dùng cơm tối tại Thánh đường St. Patrick.

7:00 tối. Bất kể bạn đã tiếp xúc với những ai trong đời, việc dùng bữa tối với Đức Hồng y và sáu giám mục và tu sĩ hàng đầu trong giáo phận tại phòng ăn của Thánh đường St. Patrick cũng là một điều vinh hạnh.

Chúng tôi nói chuyện về chính trị, thành phố, địa ốc và nhiều vấn đề khác. Thật là một buổi tối thú vị. Khi ra về, tôi cho Ivana biết những ấn tượng của tôi về Đức Hồng y. Ông ta không chỉ là một người rất thân thiện mà còn là một nhà kinh doanh với những bản năng chính trị tuyệt vời.

Thứ sáu

6:30 sáng. Khi đọc lướt qua tờ *New York Times*, tôi thấy một bức ảnh lớn chụp cảnh đổ bê tông ở sân trượt băng Wollman Rink trên trang nhất của phần hai. Bài báo này không thể bỏ qua.

9:15 sáng. Chúng tôi họp với bốn viên chức của Ủy ban Quy hoạch thành phố, trong đó có cả Rebecca Robinson và Con Howe – người chịu trách nhiệm thẩm định dự án khu West Side. Alex trình bày kế hoạch dự án rất tốt. Ông ta nhấn mạnh vào những điều mà chúng tôi biết là các viên chức của thành phố sẽ thích – những công viên công cộng, những lối đi ra bờ

sông một cách dễ dàng, những hướng lưu thông ra vào khu vực. Riêng vấn đề các tòa nhà sẽ cao bao nhiêu tầng thì Alex chỉ nói rằng chúng tôi đang tính toán.

Khi buổi họp chấm dứt, tất cả chúng tôi đều đồng ý là mọi việc đã diễn tiến rất tốt đẹp.

10:30 sáng. Tôi trở về văn phòng để họp về tiến trình xây dựng Trump Parc, một cao ốc tôi sẽ xây dựng trên khung sườn bằng thép của khách sạn Barbizon Plaza [12] ở Central Park South. Đó là một vị trí lý tưởng, và tòa nhà mà chúng tôi xây lại sẽ là một thành công lớn.

Cuộc họp có Frank Williams, kiến trúc sư của dự án, Andrew Weiss, quản lý dự án, và Blanche Sprague, Phó chủ tịch phụ trách việc kinh doanh. Frank là một kiến trúc sư giỏi và ôn tồn. Blanchette, tên riêng tôi đặt cho cô ta, là một người tao nhã, có khiếu ăn nói nên làm rất tốt công việc kinh doanh.

Chúng tôi thảo luận xem nên dùng màu gì cho khung cửa sổ. Những chi tiết giống như thế này sẽ tạo nên vẻ khác biệt về hình thái và phong cách của một tòa nhà. Sau gần nửa giờ đồng hồ, cuối cùng chúng tôi nhất trí sẽ dùng màu nâu vàng nhạt, hài hòa với màu của đá. Dường như tôi thích tông màu đất, chúng mạnh mẽ, đẹp và hấp dẫn hơn những màu nguyên thủy.

---

[12] Khách sạn Barbizon Plaza cao 38 tầng, được xây dựng năm 1930. Donald Trump đã mua lại tòa nhà này, và sửa chữa nó thành một cao ốc 38 tầng với 340 căn hộ. (ND)

11:00 sáng. Frank Williams ra về trước. Còn lại ba người chúng tôi bàn thảo việc phá bỏ công trình cũ để xây Trump Parc. Andy cho tôi biết là công việc chưa xong, và nhà thầu ra giá 175.000 đô-la cho những việc phát sinh. Nhà thầu thường tính thêm chi phí khi bạn yêu cầu thay đổi một cái gì đó trong kế hoạch mà bạn đã thỏa thuận với họ ngay từ ban đầu. Bạn phải rất mạnh bạo và cứng rắn đối với hầu hết các nhà thầu, nếu không họ sẽ lấn lướt bạn.

Tôi điện thoại cho người phụ trách việc tháo gỡ ở Trump Parc. “Steve,” tôi nói, “tôi là Donald Trump. Hãy lắng nghe, anh phải làm nhanh lên để hoàn tất công việc. Anh đã chậm tiến độ rồi. Tôi muốn anh trực tiếp điều động trong công việc này.” Ông ta bắt đầu giải thích nhưng tôi cắt ngang. “Tôi không muốn biết. Tôi chỉ muốn anh làm xong công việc. Và nghe này, Steve, anh sẽ giết tôi bằng những chi phí phát sinh này. Tôi không muốn anh làm việc với Andy về những khoản phát sinh này nữa. Tôi muốn anh làm việc thẳng với tôi. Nếu anh muốn lừa tôi trong việc này, anh sẽ không có một cơ hội thứ hai. Tôi sẽ không mướn anh nữa.”

Mối quan tâm thứ hai của tôi là việc sửa chữa sàn của các tầng lầu. Tôi hỏi Andy về số lượng công nhân làm công việc này. “Được rồi,” tôi nói, nửa đùa nửa thật, “tôi sẽ liều một phen.” Những người làm bê tông có thể rất lỗ mãng. Tôi cũng sẽ chẳng thua kém họ. Tôi điện thoại cho người trưởng nhóm: “Ông chủ của anh rất muốn công việc này. Tôi đã quyết định giao nó cho người khác, nhưng ông ta nói ông ta sẽ làm tốt. Hôm qua tôi đến công trường thấy các miếng vá của anh

không bằng phẳng với nền bê tông hiện hữu, thậm chí có chỗ còn chênh nhau cả nửa phân."

Thấy ông ta không trả lời gì cả, tôi nói tiếp: "Không ai có thể giao công việc cho anh nhiều hơn tôi. Tôi vẫn sẽ xây dựng khi những người khác bị phá sản. Vì vậy, hãy làm tốt công việc này đi."

Lần này ông ta trả lời: "Những người thợ ở đây đều là dân chuyên nghiệp cả. Chúng tôi đã làm hết sức mình, thưa ông."

"Được," tôi nói. "Hãy điện thoại cho tôi biết anh đang làm như thế nào."

12:00 trưa. Alan Greenberg gọi cho biết Holiday đã ra tay với vài chiêu thức của chiến lược "viên thuốc độc" nhằm gia tăng các khoản nợ của công ty, khiến nó kém hấp dẫn hơn với nhà đầu tư. Tôi không lo. Không có "viên thuốc độc" nào ngăn cản được việc tôi theo đuổi mua lại Holiday Inns, nếu đó là điều tôi muốn làm.

Thị trường vẫn mở cho mọi người đấu đá với nhau. Hôm qua nó đã giảm tám mươi điểm, và hôm nay giảm thêm hai mươi lăm điểm nữa. Nhưng Holiday Inns chỉ mất một điểm. Alan cho biết hiện chúng tôi đã mua gần 5% cổ phần của công ty này.

12:15 trưa. Andy rời phòng họp nhưng Blanche còn ở lại để cho tôi chọn mẫu quảng cáo trên báo cho Trump Parc. Cô ta cho tôi xem sáu mẫu, nhưng tôi không thích mẫu nào cả.

Blanche tức lắm. Cô ta muốn dùng các đường nét để thể hiện tòa nhà và tầm nhìn của nó xuống Central Park. Tôi nói với cô ta: "Tôi thích ý tưởng sử dụng một bức vẽ gồm các đường nét, nhưng tôi không thích những mẫu này. Tôi muốn một bản vẽ cho thấy tòa nhà nhiều hơn. Central Park rất đẹp, nhưng tôi không bán công viên. Tôi bán một tòa nhà và những căn hộ."

12:30 trưa. Norma bước vào văn phòng với một chồng hồ sơ tôi phải ký để xin giấy phép kinh doanh sòng bài ở Nevada. Trong lúc tôi ký, Norma hỏi tôi muốn nhờ những ai viết thư giới thiệu. Suy nghĩ một chút, tôi nói cô ta chọn Tướng Pete Dawkins, một người bạn tốt đang là chủ một ngân hàng đầu tư ở Shearson; Benjamin Hollaway, Chủ tịch kiêm tổng giám đốc Equitable Real Estate Group; Conrad Stephenson, Tổng giám đốc ngân hàng Chase Manhattan; và Đức Hồng y John O'Connor.

12:45 trưa. Ivana gọi điện thoại. Cô ấy đang ở văn phòng và muốn tôi cùng đi xem một trường mẫu giáo khác cho con gái chúng tôi học vào mùa Thu tới.

"Đi nào, Donald," cô ấy nói. "Anh không còn việc gì khác để làm." Đôi khi tôi nghĩ cô ấy thực sự tin như thế. "Em yêu, bây giờ anh đang bận việc một chút," tôi nói với cô ấy. Câu nói không có hiệu lực gì cả. Ba phút sau, Ivana đã có mặt trong phòng làm việc của tôi, hối thúc. Tôi phải cố gắng ký cho xong các mẫu đơn để đi với cô ấy.

2:30 chiều. Có điện thoại của Bill Fugazy. Tôi thích gọi ông ta là Willie the Fug, nhưng dường như ông ta không thích nó. Công việc của Fugazy là cho mướn xe *limousine*, nhưng thật ra ông ta đáng lẽ phải là một nhà môi giới. Ông ta biết mọi người, và là một trong những người bạn thân nhất của Lee Iacocca. Ông ta cũng đã giới thiệu tôi với Đức Hồng Y để thảo luận về địa ốc và quen biết nhau nhiều hơn.

Fugazy hỏi tôi về buổi ăn tối ở Thánh đường St. Patrick. Tôi nói buổi tối ấy thật tuyệt vời. Trước khi gác điện thoại, chúng tôi hẹn nhau đi đánh golf vào cuối tuần này.

2:45 chiều. John D'Alessio, viên quản lý việc sửa chữa căn hộ ba tầng của tôi ở Trump Tower, ghé qua văn phòng để thảo luận về các bản vẽ.

Tôi bỏ tất cả mọi thứ trong căn hộ, ngoại trừ tầng thứ ba của các con tôi, và mái nhà, nơi tôi dự tính sẽ xây lên sáu mươi tám tầng. Trước hết, tôi muốn mở rộng diện tích hiện tại bằng cách lấy thêm căn hộ kế bên. Điều tôi sẽ làm cũng giống như bạn sẽ làm, trong thế kỷ hai mươi này, để có một chỗ ở rộng rãi, tiện nghi. Mọi thứ đều ngăn nắp, trật tự. Ví dụ như, chúng tôi thuê những thợ thủ công mỹ nghệ giỏi nhất ở Ý để chạm trổ bằng tay hai mươi bảy cột đá hoa trong phòng khách. Họ đã đến hôm qua, và những cây cột rất đẹp. Tôi có đủ sức để thuê những ngươi thợ có tay nghề cao, và đối với căn hộ của mình, tôi tự hỏi, tại sao lại phải tiết kiệm? Tôi muốn những thứ tốt nhất bằng bất cứ giá nào.

Tôi xem các bản vẽ và đánh dấu vài chỗ thay đổi. Tôi hỏi John công việc tiến hành như thế nào. "Không tệ," ông ta nói. "Chúng ta đến đó xem nhé."

"Được rồi, làm nhanh lên đi John," tôi nói.

3:30 chiều. Giám đốc một hãng tàu biển lớn của Hy Lạp gọi cho tôi. "Công việc của anh thế nào?" tôi hỏi. Ông ta cho biết có một thương vụ muốn thảo luận với tôi. Ông ta không nói cụ thể, nhưng đối với một vài người bạn đừng hỏi nó là gì. Nếu nó không là một thương vụ lớn thì tôi nghĩ rằng ông ta chẳng làm mất thời gian của tôi. Chúng tôi hẹn sẽ gặp nhau.

4:00 chiều. Tôi nhận một cuộc điện thoại từ một người chuyên bán và cho thuê máy bay. Tôi đang xem xét việc mua một chiếc phản lực G-4, loại các công ty thường dùng. Tôi nói với ông ta rằng tôi vẫn quan tâm đến việc mua máy bay, nhưng tôi thật sự muốn loại Boeing 727 hơn.

4:30 chiều. Nick Ribis gọi cho tôi từ Australia. Ông ta cho biết công việc thương thảo để chúng tôi được chọn làm nhà thầu và điều hành sòng bài lớn nhất thế giới ở đó đang diễn ra rất tốt đẹp. Nick kể tôi nghe một số chi tiết và nói chúng tôi sẽ biết nhiều hơn vào thứ Hai tuần tới. "Thật tuyệt," tôi nói với ông ta. "Hãy gọi cho tôi trước khi anh quay về đây."

4:45 chiều. Ivana báo cho tôi rằng David Letterman, người phụ trách chương trình "Câu chuyện truyền hình", đang có

mặt tại đại sảnh của Trump Tower để quay phim về một ngày sinh hoạt của hai du khách từ xa đến. Ông ta muốn biết họ có thể ở lại trễ và gặp tôi không.

Tôi không muốn ở lại trễ để xem Letterman quay phim, nhưng tôi biết ông ta rất hăng hái. Tôi nhận lời. Năm phút sau, Letterman bước vào cùng với một người quay phim, hai trợ lý và một cặp vợ chồng rất đẹp đôi đến từ Louisville. Chúng tôi nói đùa với nhau, và tôi nói rằng tôi nghĩ Louisville là một thị trấn rất tuyệt vời – có lẽ tất cả chúng tôi phải cùng đến đó làm ăn. Letterman hỏi tôi giá một căn hộ ở Trump Tower là bao nhiêu. Tôi nói ông ta có khả năng lấy một căn hộ một phòng ngủ với giá một triệu.

"Hãy cho tôi biết giá thật," ông ta nói sau vài câu đùa giỡn. "Bây giờ là chiều thứ Sáu, chúng tôi điện thoại cho ông mà không báo trước, và ông nói chúng tôi có thể lên đây. Bây giờ ông đang đứng đây nói chuyện với chúng tôi, nghĩa là ông không bận việc gì cả."

"David," tôi nói, "anh nói đúng. Tuyệt đối không có gì để làm cả."

2

NHỮNG QUÂN BÀI CỦA TRUMP

Những thành phần của một thương vụ

Phong cách làm ăn của tôi hoàn toàn đơn giản và thẳng thắn. Tôi đề ra mục tiêu rất cao, rồi cứ tiến tới, tiến tới để đạt được cái mình đang theo đuổi. Đôi khi kết quả không được như ý, nhưng trong hầu hết các trường hợp tôi vẫn đạt đến đích.

Tôi nghĩ kinh doanh là một khả năng bẩm sinh của mình. Nó là di truyền. Tôi không nói điều đó một cách tự cao tự đại. Nó chẳng liên quan gì đến tài năng. Người kinh doanh chỉ cần một chút thông minh, còn lại phần lớn là do bản năng của họ. Một đứa trẻ thông minh nhất của trường Wharton, đạt toàn điểm A và có chỉ số thông minh (*intelligence quotation* – IQ) đến 170, nhưng nếu không có bản năng kinh doanh thì nó không bao giờ trở thành một doanh nhân thành công được.

Trong khi đó, hầu hết những người có bản năng kinh doanh sẽ không bao giờ nhận ra rằng họ có bản năng đó, vì họ không có can đảm hay cơ hội để khám phá ra tiềm năng của mình. Có vài người có tài năng bẩm sinh về golf hơn hẳn Jack Nicklaus[13], hay khả năng chơi quần vợt giỏi hơn Chris Evert[14] hay Martina Navratilova[15], nhưng họ chưa bao giờ cầm đến cây gậy đánh golf hay cây vợt nên không khám phá được tài năng của mình. Thay vào đó, họ hài lòng khi ngồi xem các ngôi sao thi đấu trên ti vi.

Khi nhìn lại những thương vụ tôi đã làm – cả những cái thất bại hay bị mất cơ hội – tôi thấy có vài điểm chung. Không như những người thuyết giảng về địa ốc mà các bạn thường thấy trên ti vi hiện nay, tôi không hứa rằng làm theo những quy tắc này thì bạn sẽ trở thành triệu phú trong một đêm. Đáng tiếc là cuộc sống hiếm khi diễn ra suôn sẻ như thế. Đa số những người cố gắng làm giàu nhanh chóng đều sớm đi đến phá sản. Đối với những người có bản năng kinh doanh, những người có

---

[13] Jack William Nicklaus, sinh ngày 21.1.1940, được xem như là nhà vô địch golf vĩ đại nhất của mọi thời đại. Từ năm 1962 đến năm 1986, ông đoạt mười tám giải vô địch chuyên nghiệp của PGA Tour. Từ năm 1990 đến năm 1996, ông đoạt thêm tám danh hiệu vô địch nữa của giải này. Chưa ai phá được kỷ lục này cho đến nay. (ND)

[14] Christine Marie Evert, sinh ngày 21.12.1954, từng được xếp loại là tay quần vợt nữ số một thế giới trong 262 tuần lễ (không liên tục). Tỷ lệ thắng-thua trong các trận đấu đơn của bà là 1.309-146. Bà giải nghệ năm 1989. (ND)

[15] Martina Navratilova, sinh ngày 18.10.1956, từng được xếp loại là tay quần vợt nữ số một thế giới trong 331 tuần lễ (không liên tục). Bà đã đoạt được 167 danh hiệu vô địch đơn nữ và 177 danh hiệu vô địch đôi nữ. Tỷ lệ thắng-thua trong các trận đấu đơn của bà là 1.440-213. (ND)

thể gặt hái nhiều thành công, tôi vẫn hy vọng họ không làm theo những lời khuyên của tôi. Vì điều đó sẽ chỉ làm tôi gặp khó khăn nhiều hơn.

Hãy nghĩ đến những vấn đề lớn

Tôi thích nghĩ đến những thương vụ lớn. Và tôi luôn có được chúng. Với tôi, điều đó rất đơn giản: nếu phải suy nghĩ theo cách nào đó, bạn cũng có thể nghĩ đến những vấn đề lớn. Hầu hết mọi người đều suy nghĩ về những việc tầm thường vì họ sợ thành công, sợ phải ra quyết định, sợ chiến thắng. Và điều đó giúp cho những người như tôi có được nhiều lợi thế.

Bố tôi xây dựng những tòa nhà cho những người có lợi tức thấp và trung bình ở Brooklyn và Queens, nhưng mặc dù thế, tôi vẫn hướng đến những khu đất có vị trí tốt nhất. Khi làm việc ở Queens, tôi luôn muốn Forest Hills[16]. Và khi lớn lên, có lẽ khôn ngoan hơn, tôi nhận ra rằng Forest Hills tuy vĩ đại nhưng nó không là đại lộ số 5. Tôi bắt đầu hướng về khu Manhattan khi còn rất trẻ vì tôi cảm nhận thật sự điều gì tôi muốn làm.

Tôi không hài lòng khi chỉ kiếm đủ tiền cho một cuộc sống khá giả. Tôi trông chờ cơ hội để tự khẳng định mình. Tôi sinh ra để xây dựng một cái gì đó hoành tráng, một

[16] Forest Hills là một khu lân cận của Queens, được thành lập từ năm 1906. Cộng đồng dân cư ở đây thuộc tầng lớp trung lưu và thượng lưu. (ND)

công trình xứng đáng. Nhiều người khác có thể mua bán những viên đá nhỏ, hay xây dựng những tòa nhà gạch đỏ tầm thường. Điều lôi cuốn tôi là sự thử thách trong việc xây dựng một khu phát triển hùng vĩ rộng trên 30 hec-ta dọc bờ sông Hudson ở phía Tây của khu Manhattan, hay xây một khách sạn mới khổng lồ cạnh nhà ga trung tâm ở đại lộ Park và đại lộ số 42.

Loại thử thách đó đã cuốn hút tôi đến thành phố Atlantic. Thật là tốt đẹp khi xây dựng một khách sạn thành công ở đó. Xây dựng một khách sạn kèm theo một sòng bài lớn với lợi nhuận gấp năm mươi lần lợi nhuận khách sạn là điều tốt hơn nữa. Khi đó, bạn có một công việc với một quy mô hoàn toàn khác.

Một trong những yếu tố then chốt của việc suy nghĩ đến những vấn đề lớn là sự tập trung hoàn toàn. Đó là một phẩm chất mà tôi nhận thấy có ở nhiều doanh nhân thành đạt. Họ luôn suy nghĩ, luôn bị thôi thúc, luôn chuyên chú vào công việc.

Tôi không nói phẩm chất đặc biệt này sẽ đem lại một cuộc sống hạnh phúc hơn, hay tốt đẹp hơn, nhưng thật là tuyệt vời khi bạn có được cái gì bạn muốn. Điều này đặc biệt đúng với thế giới địa ốc ở New York, nơi mà bạn sẽ làm ăn với một số trong những người thông minh nhất, cứng rắn nhất, và xảo quyệt nhất trên thế giới. Dường như tôi thích đối đầu với những người như thế, và tôi thích đánh bại họ.

Bảo vệ những mặt yếu, những mặt mạnh sẽ tự phát triển

Mọi người nghĩ tôi là một người đam mê cờ bạc. Tôi chưa bao giờ đánh bài. Đối với tôi, người đánh bài là người chơi các loại máy đánh bài (*slot machine*). Tôi thì thích làm chủ những chiếc máy này hơn vì nó là một ngành kinh doanh hái ra tiền.

Người ta nói rằng tôi tin vào sức mạnh của việc suy nghĩ về những điều tích cực. Thực tế thì ngược lại. Tôi rất bảo thủ trong kinh doanh. Tôi luôn bước vào một thương vụ với sự tiên liệu về những khả năng xấu nhất có thể xảy ra. Nếu bạn có thể chịu đựng những tình huống tồi tệ nhất thì những điều tốt nhất sẽ luôn xuất hiện. Lần duy nhất trong đời tôi không tuân theo quy luật này là trường hợp với USFL. Tôi đã mua một đội bóng thua cuộc với nỗ lực vực nó đứng lên. Công việc hầu như đã có tiến triển, qua vụ kiện chống độc quyền của chúng tôi, nhưng khi nó bị chặn lại, tôi không có đường thoái lui. Vấn đề là bạn đừng nên quá tham lam. Nếu muốn thành công, bạn cũng phải chấp nhận những thất bại. Nhưng đừng quá liều lĩnh.

Một trong những ví dụ điển hình cho điều này là khách sạn và sòng bài Trump Plaza ở thành phố Atlantic. Tôi mua được một khu đất tốt trên phố đi bộ Boardwalk cách nay khá lâu. Tuy nhiên, tôi không vội vã xây dựng ngay. Điều đó có nghĩa là tôi phải trả phí duy trì (*carrying charge*) trong một thời gian dài hơn. Nhưng trước khi bỏ ra hàng trăm triệu đô-la và nhiều năm trời cho việc xây dựng, tôi muốn chắc rằng tôi có được

giấy phép kinh doanh sòng bài. Tôi mất thời gian, nhưng bù lại mức độ rủi ro của tôi thấp hơn nhiều.

Khi tôi có được giấy phép, Holiday Inns đến và đề nghị hợp tác với tôi. Một số người nói: “Anh không cần đến họ. Tại sao phải từ bỏ 50% lợi nhuận của anh?” Nhưng Holiday Inns cũng đề nghị trả cho tôi số tiền tôi đã bỏ ra để mua khu đất, chịu toàn bộ chi phí xây dựng, và bảo đảm tôi sẽ không bị lỗ trong vòng năm năm. Lựa chọn của tôi là hoặc hoàn toàn làm chủ sòng bài và tự chịu lấy mọi rủi ro, hoặc bán cho họ 50% cổ phần để không phải bỏ ra đồng nào cả. Đó là một quyết định dễ dàng.

Barron Hilton, trái lại, đã có một cách làm can đảm hơn khi ông ta xây một sòng bài trị giá bốn trăm triệu đô-la ở Atlantic. Để có thể mở cửa sòng bài càng nhanh càng tốt, ông ta vừa xin giấy phép kinh doanh vừa bắt đầu việc xây dựng. Nhưng rồi, chỉ hai tháng trước ngày dự kiến khai trương sòng bài, Hilton bị từ chối cấp giấy phép. Ông ta bán lại sòng bài cho tôi mà không có nhiều chọn lựa khác. Tôi đổi tên cở sở này thành Trump’s Castle và nay nó là một trong những khách sạn-sòng bài thành công nhất trên thế giới.

Gia tăng tối đa các chọn lựa

Tôi cũng bảo vệ mình bằng sự linh hoạt trong kinh doanh. Tôi không bao giờ quá gắn kết với một thương vụ hoặc một phương cách nào cả. Để khởi đầu một thương vụ, tôi phải xem

xét rất nhiều yếu tố liên quan, vì các thương vụ có thể thất bại cho dù thoạt nhìn chúng có vẻ đầy triển vọng. Khi bắt tay vào một thương vụ, tôi luôn đưa ra ít nhất sáu giải pháp để thực hiện nó. Mọi việc đều có thể xảy ra cho dù bạn đã có những kế hoạch được chuẩn bị chu đáo.

Ví dụ, nếu tôi không được phép kinh doanh căn hộ ở Trump Tower, tôi có lẽ đã xây một tòa nhà văn phòng ở đó. Nếu tôi không có được giấy phép kinh doanh sòng bài ở Atlantic, tôi có lẽ đã bán khu đất đó với một khoản lợi nhuận lớn.

Có lẽ ví dụ điển hình cho điều này là thương vụ đầu tiên của tôi ở Manhattan. Tôi mua lại nhà ga Penn Central ở đường West 34. Kế hoạch ban đầu của tôi là xây nhà cho những người có lợi tức thấp với sự tài trợ của chính phủ. Chẳng may, lúc đó thành phố bắt đầu có những khó khăn về tài chính nên phải cắt bỏ các khoản trợ cấp như thế. Tôi chuyển sang chọn lựa thứ hai ngay lập tức, và bắt đầu vận động thành phố để xây dựng một trung tâm hội nghị ở đó. Phải mất hai năm kế hoạch mới này mới được thành phố chấp thuận.

Dĩ nhiên, nếu họ không chọn khu đất của tôi thì tôi ắt hẳn đã đưa ra một chọn lựa thứ ba nữa.

Biết rõ thị trường

Một số người có cảm nhận về thị trường mà họ đang hoạt động, và một số khác thì không. Diễn viên phim hành động Sylvester Stallone được khán giả mến mộ. Chỉ mới 41 tuổi

nhưng Stallone đã nổi tiếng với hai trong những vai diễn thành công nhất, Rocky và Rambo[17]. Với tôi, ông ta là một viên ngọc quý chưa được mài giũa. Ông ta biết công chúng muốn cái gì và mang cái đó tới cho họ.

Tôi nghĩ rằng mình có cái bản năng này. Đó là lý do tại sao tôi không thuê những nhà phân tích thống kê, và tôi cũng không tin những bản khảo sát thị trường. Tôi tự tiến hành những cuộc khảo sát và đưa ra kết luận cho chính mình. Tôi luôn hỏi ý kiến mọi người trước khi quyết định một việc gì. Nó là một phản xạ tự nhiên. Nếu tôi đang nghĩ đến chuyện mua một bất động sản, tôi sẽ hỏi những người sống quanh đó về khu vực đó – họ nghĩ gì về trường học, các tiệm bán hàng và tình trạng tội phạm. Khi đến một thành phố, tôi đi taxi và sẽ hỏi người lái xe những câu hỏi xoay quanh thành phố đó. Tôi hỏi, hỏi và hỏi, cho đến khi hiểu rõ về vấn đề đó. Và khi ấy là lúc tôi quyết định.

Việc tự thực hiện những cuộc khảo sát ngẫu nhiên mang lại cho tôi nhiều điều để học hỏi hơn là những lời tư vấn của các hãng lớn. Họ cho một nhóm người từ Boston đi xuống New York, mướn phòng, và tính bạn một trăm ngàn đô-la cho một cuộc nghiên cứu. Cuối cùng, cũng chẳng có được kết luận gì mà lại mất thời gian, và nếu thương vụ mà bạn đang xem xét là một công việc béo bở thì nó sẽ vuột khỏi tay bạn.

---

[17] Sylvester Stallone (sinh ngày 6-7-1946) đã gặt hái nhiều thành công trong các phim hành động, đặc biệt là hai vai diễn Rocky (Rocky I – 1976; và Rocky II – 1979) và Rambo (First Blood – 1982; First Blood II – 1985; và Rambo III – 1988). (ND)

Tôi cũng không quá chú tâm đến những nhà phê bình, trừ phi khi họ ủng hộ cho dự án của tôi. Tôi cho rằng họ viết để gây ấn tượng, và họ cũng bị ảnh hưởng bởi thời trang như những người khác. Tuần này họ đưa những tòa nhà bằng kính lên tận chín tầng mây. Tuần tới, phát hiện ra một tòa nhà cũ, họ lại ca ngợi những chi tiết và cách bài trí của nó. Rất ít người trong số họ có được cảm xúc về điều gì mà công chúng cần. Vì vậy, nếu họ cố gắng trở thành nhà phát triển địa ốc, họ sẽ thất bại nặng nề.

Trump Tower là một cao ốc mà các nhà phê bình tỏ vẻ hoài nghi trước khi nó được xây dựng, nhưng nó lại được công chúng ưa thích. Nhiều người giàu có đã đến sống trong đó.

Một điều khôi hài về Trump Tower là chúng tôi cuối cùng lại có những bài phê bình hay về kiến trúc. Các nhà bình luận không muốn nói tốt về nó vì nó đại diện cho nhiều điều mà họ không thích. Nhưng cuối cùng, nó là tòa nhà tráng lệ đến nỗi họ không có chọn lựa nào khác là nói tốt về nó. Tôi luôn đi theo bản năng của mình, nhưng cũng phải công nhận rằng có những bài phê bình tốt thì cũng hay.

Sử dụng khả năng ảnh hưởng

Điều tệ hại nhất mà bạn có thể trải qua trong một thương vụ là cảm thấy tuyệt vọng khi thực hiện nó. Điều đó sẽ khiến đối phương xông lên tấn công, và bạn sẽ thất bại. Điều tốt nhất là bạn phải thực hiện nó với tất cả sức mạnh của mình,

và khả năng ảnh hưởng là sức mạnh lớn nhất mà bạn có thể có. Nó giúp bạn có được cái mà đối phương muốn, cần, hoặc không thể thực hiện nếu không có được.

Đáng tiếc là tình huống này không thường xảy ra. Đó là lý do tại sao khả năng ảnh hưởng thường đòi hỏi một trí tưởng tượng và kỹ năng thuyết phục khách hàng. Nói cách khác, bạn phải thuyết phục đối tác rằng việc thực hiện thương vụ đó là lợi ích của họ.

Năm 1974, trong một nỗ lực để được thành phố chấp thuận cho tôi mua khách sạn Commodore trên đường East 42, tôi thuyết phục những người chủ khách sạn công bố rằng họ sẽ đóng cửa khách sạn. Sau khi họ công bố, tôi đã không sợ khi chỉ cho mọi người trong thành phố thấy rằng việc đó sẽ là một điều rất tồi tệ cho khu vực nhà ga trung tâm (Grand Central) và cho cả toàn thành phố.

Khi Holiday Inns xem xét việc hợp tác với tôi trong dự án ở thành phố Atlantic, họ bị khu đất của tôi hấp dẫn vì họ tin rằng việc xây dựng của tôi tốt hơn của các đối tác tiềm năng khác rất nhiều. Thực ra tôi cũng không giỏi đến như thế, nhưng tôi làm mọi việc có thể để bảo đảm với họ rằng sòng bài của tôi sẽ hoàn tất tốt đẹp. Khả năng thuyết phục của tôi phát xuất từ việc khẳng định một ấn tượng mà họ đã có về tôi.

Khi tôi mua nhà ga ở West Side, tôi không đặt tên dự án là "Television City" một cách tình cờ, và tôi không chọn cái tên này vì nghĩ rằng nó đẹp. Tôi chọn cái tên đó với một mục tiêu rõ ràng. Việc giữ mạng lưới truyền hình ở New York nói chung và đài NBC nói riêng là điều thành phố rất muốn làm. Để một

mạng truyền thông như thế chuyển sang New Jersey không những là một thiệt hại lớn về kinh tế mà còn là một tổn thất nghiêm trọng về tâm lý.

Đừng bao giờ thực hiện các thương vụ mà bạn không có khả năng ảnh hưởng đến chúng.

Cải thiện địa điểm

Chìa khóa cho sự thành công trong địa ốc là địa điểm. Đó có lẽ là khái niệm bị hiểu lầm nhiều nhất. Thường thì khái niệm đó phát xuất từ những người không biết họ đang nói đến cái gì. Trước hết, bạn không nhất thiết phải có một vị trí tốt. Cái bạn cần là một thương vụ tốt nhất. Ngay khi bạn tạo nên một ảnh hưởng bằng sự vận động và sử dụng yếu tố tâm lý, bạn có thể làm cho một địa điểm trở nên tốt hơn.

Khi bạn có một địa điểm như Trump Tower ở góc đường số 57 và đại lộ số 5, bạn ít cần đến sự vận động hơn. Nhưng ngay cả ở đó, tôi cũng vận động để Trump Tower thu hút được sự chú ý của nhiều người hơn nữa. Trái lại, tòa nhà Museum Tower, chỉ cách Trump Tower ba ngã tư và được xây dựng phía trên Viện Bảo tàng Nghệ thuật đương đại (Museum of Modern Art), không được tiếp thị tốt nên không có được giá trị như của Trump Tower.

Địa điểm cũng có nhiều liên quan với thời trang. Bạn có thể chuyển một địa điểm tầm thường thành một nơi có giá trị nếu bạn thu hút được đúng đối tượng mua. Sau Trump Tower, tôi

xây Trump Plaza ở góc đường số 61 và đại lộ số 3. Khu đất đó tôi mua với giá rất rẻ. Thật ra, đại lộ số 3 không thể so sánh với đại lộ số 5 về giá trị. Nhưng Trump Tower đã tạo nên một giá trị cho cái tên "Trump", và tôi đã xây một tòa nhà rất ấn tượng trên đại lộ số 3. Chúng tôi đã có thể tăng giá bán căn hộ với những người rất giàu và thành công vì họ có lẽ đã thích Trump Tower nhưng những căn hộ tốt nhất ở đó đã được bán hết. Bây giờ, đại lộ số 3 trở thành một nơi nổi tiếng, và Trump Plaza là một thành công lớn của tôi.

Quan điểm của tôi là bạn không kiếm được lợi nhuận trong địa ốc nếu phải bỏ ra một số tiền lớn để mua một bất động sản có địa điểm tốt nhất. Bạn có thể bị thất bại khi làm như thế, cũng giống như khi bạn mua một bất động sản có địa điểm xấu với giá hời. Điều mà bạn đừng nên làm là trả quá nhiều tiền, cho dù phải từ bỏ một địa điểm rất tốt.

Tiếp thị sản phẩm

Bạn có thể có một sản phẩm tuyệt vời nhất trên thế giới, nhưng nếu mọi người không biết về nó thì nó cũng không có giá trị nhiều. Có những người có giọng hát hay như là giọng hát của danh ca Frank Sinatra[18], nhưng họ chỉ hát trong nhà để xe vì không ai đã từng nghe họ hát. Bạn cần tạo nên sự quan

[18] Francis Albert Sinatra (12.12.1915 – 14.5.1998) là ca sĩ nhạc phổ thông. Ông nổi tiếng từ giữa thập niên 1940. Ông cũng là một diễn viên điện ảnh đoạt giải Academy năm 1954. (ND)

tâm và sự thú vị. Một trong những cách là thuê những người có kinh nghiệm trong quan hệ cộng đồng (*public relations* – PR), trả lương hậu hỷ cho họ để bán bất kỳ cái gì bạn có. Nhưng với tôi, cách này cũng giống như bạn thuê các chuyên gia tư vấn để nghiên cứu thị trường. Nó sẽ không tốt bằng chính bạn làm.

Một điều mà tôi học được từ giới báo chí là họ luôn khao khát một câu chuyện hay, và càng giật gân càng tốt. Đó là bản chất của công việc này, và tôi hiểu điều đó. Nếu bạn hơi khác thường hay hơi tàn bạo một chút, hoặc nếu bạn làm một điều gì đó liều lĩnh hay có thể gây nhiều tranh luận, báo chí sẽ viết về bạn. Tôi luôn làm những việc hơi khác thường, nhưng tôi không để ý đến vấn đề tranh luận, và các thương vụ của tôi thường có nhiều tham vọng. Kết quả là báo chí luôn muốn viết về tôi.

Tôi không nói là họ thích tôi. Đôi khi có những bài viết ủng hộ, nhưng lắm lúc cũng có bài phản đối. Nhưng dưới góc độ kinh doanh thuần túy, được báo giới đề cập đến sẽ có nhiều lợi ích hơn. Nếu đăng quảng cáo nguyên trang trên tờ *New York Times* cho một dự án nào đó, tôi có thể phải trả đến bốn mươi ngàn đô-la. Thêm vào đó, người ta thường có khuynh hướng hoài nghi đối với các mẩu quảng cáo. Nhưng nếu tờ báo đăng một bài ủng hộ cho một dự án nào đó của tôi, dù chỉ một cột thì nó cũng có giá trị hơn bốn mươi ngàn đô-la và tôi chẳng tốn xu nào cả.

Điều khôi hài là ngay cả một bài phê bình, thậm chí có thể nói xấu về cá nhân bạn, cũng có thể rất có giá trị đối với việc kinh doanh của bạn. Television City là một ví dụ điển hình.

Khi tôi mua khu đất này vào năm 1985, nhiều người, ngay cả những người ở West Side, cũng không biết về khu đất rộng cả 30 hec-ta ấy. Sau đó, tôi tuyên bố sẽ xây một tòa nhà cao nhất thế giới ở đó. Ngay lập tức, nó trở thành một sự kiện trong ngành truyền thông: tờ *New York Times* đưa nó lên trang nhất, bình luận viên Dan Rather đưa nó vào bản tin buổi tối của đài CBS, và phóng viên George Will viết một bài về nó trên tờ *Newsweek*. Các nhà phê bình kiến trúc đều bày tỏ ý kiến, và các tay viết xã luận cũng thế. Không phải ai cũng tán thành dự án đó, nhưng quan trọng nhất là chúng tôi được nhiều người chú ý, và điều đó cũng đủ để tạo nên giá trị cho dự án.

Khi nói chuyện với phóng viên, tôi rất thẳng thắn. Tôi không lừa dối họ, cũng không tự bảo vệ mình, vì đó là những cách chuốc lấy sự phiền hà với báo giới. Thay vào đó, khi một phóng viên hỏi một câu hỏi, tôi cố gắng đưa ra một câu trả lời sát với vấn đề nhất. Ví dụ, nếu ai đó hỏi tôi về những tác động xấu có thể có của tòa nhà cao nhất thế giới mà tôi định xây dựng đối với vùng West Side, tôi sẽ nói về những lợi ích mà nó mang lại cho người dân New York cũng như làm rạng danh thành phố. Khi một phóng viên hỏi tại sao tôi chỉ xây dựng cho người giàu, tôi giải thích rằng những tòa nhà của tôi không chỉ mang lại lợi ích cho người giàu. Hàng ngàn người sẽ có công ăn việc làm, và thành phố sẽ thu được thuế mỗi khi tôi xây dựng một dự án mới. Tôi cũng cho họ thấy rằng những tòa nhà như Trump Tower khơi mào sự phục hưng của New York.

Tôi thích khuấy động sự tưởng tượng của mọi người. Nhiều người có thể không nghĩ ra những điều lớn lao, nhưng họ sẽ

thấy phấn khích nếu người khác làm. Đó là lý do tại sao khi ta cường điệu một chút cũng không làm hại đến ai cả. Tôi gọi đó là sự cường điệu chân thật, không có hại – một hình thức tiếp thị rất hiệu quả.

Sự chống trả

Có những lúc khi sự đối đầu là chọn lựa duy nhất, bạn cần phải phản đòn để chống trả những chiêu thức của đối phương. Tôi rất tốt với những người đối xử tốt với tôi. Nhưng khi người ta đối xử xấu, không công bằng hoặc lợi dụng tôi, tôi sẽ phản công rất mạnh. Đây là một rủi ro vì bạn sẽ làm cho tình hình càng tệ hại hơn. Vì vậy, tôi khuyên bạn không nên áp dụng phương thức này với tất cả mọi người. Theo kinh nghiệm bản thân, nếu bạn đấu tranh cho niềm tin của mình thì mọi việc cuối cùng sẽ tốt đẹp dù nó có thể khiến một số người xa lánh bạn.

Khi thành phố bác bỏ dự án Trump Tower một cách bất công, tôi đã kiện họ ở sáu phiên tòa khác nhau. Tôi tốn khá nhiều tiền. Nhiều người nghĩ rằng tôi sẽ thất bại, và họ nói đó là một tình huống không thể chiến thắng, thậm chí sẽ có hại cho tôi về mặt chính trị. Nhưng tôi chú trọng nhiều đến những nỗ lực của mình chứ không để ý đến kết quả. Trong trường hợp này, tôi đã thắng, và nhờ vậy tình hình trở nên tốt đẹp hơn.

Khi Holiday Inns hợp tác với tôi trong dự án Trump Plaza ở thành phố Atlantic, họ điều hành sòng bài tệ đến nỗi nó kém

xa những sòng bài khác trong thành phố. Tôi đã tranh đấu quyết liệt để họ bán hết cổ phần cho tôi. Sau đó, tôi bắt đầu nghĩ đến việc thâu tóm cả công ty này.

Cho dù tôi chưa tiếp tục tấn công họ, nhiều người đã tấn công tôi. Một trong những khó khăn cho bạn khi bạn gặt hái được thành công là sự ganh ghét, đố kỵ. Có những người nghĩ rằng cố gắng ngăn chặn người khác vươn lên là thành tích của họ – tôi xem họ là những kẻ thất bại trong cuộc sống. Theo như tôi biết, nếu họ có khả năng thật sự thì họ sẽ không chống lại tôi, họ sẽ làm điều gì đó mang tính xây dựng hơn.

Thực hiện lời hứa

Bạn không thể lừa dối mọi người trong một thời gian dài. Bạn có thể tạo nên sự thích thú, bạn có thể thực hiện những chiến dịch tiếp thị tuyệt vời để đạt được mọi thứ, và bạn có thể cường điệu đôi chút. Nhưng nếu bạn không thực hiện lời hứa, mọi người rồi cũng hiểu được sự thật về bạn.

Tôi nghĩ đến Jimmy Carter. Sau thất bại trong cuộc bầu cử tổng thống trước Ronald Reagan (năm 1980 – *ND*), Carter đến gặp tôi ở văn phòng. Ông ta nói với tôi rằng ông ta đang tìm nguồn đóng góp cho dự án thư viện của ông (Jimmy Carter Library). Tôi hỏi ông ta dự tính chi phí là bao nhiêu. Ông nói: "Donald, tôi sẽ rất cảm ơn anh nếu anh đóng góp năm triệu đô-la."

Tôi điếng cả người đến nỗi không trả lời được.

Nhưng kinh nghiệm đó cũng là một bài học cho tôi. Mãi sau này tôi vẫn không hiểu tại sao Jimmy Carter trở thành tổng thống được. Câu trả lời là dù không có đủ phẩm chất để đảm đương công việc của một tổng thống, nhưng ông ta có can đảm để yêu cầu một điều phi thường. Khả năng đó đã giúp ông ta được bầu làm tổng thống. Nhưng dĩ nhiên, dân chúng Mỹ nhanh chóng thấy rằng ông ta không thể làm tốt công việc đó. Kết quả là ông thảm bại khi tái tranh cử.

Ronald Reagan là một ví dụ khác. Là một người hòa nhã và tạo được nhiều ấn tượng nên ông ta chiếm được cảm tình của dân chúng Mỹ. Chỉ đến bây giờ, gần bảy năm sau đó, người ta mới bắt đầu đặt câu hỏi về những gì ở đằng sau nụ cười của ông.

Tôi cũng thấy được những điều tương tự trong công việc của mình. Có nhiều người nói rất hay nhưng không thực hiện được gì cả. Khi Trump Tower gặt hái được thành công, nhiều nhà phát triển địa ốc bắt chước cách bố trí khoảng không gian mở ở khu vực bán lẻ của tòa nhà này. Khi nhận được bản thiết kế, họ bắt đầu ước tính chi phí.

Họ thấy những cầu thang bằng đồng giá hơn một triệu đô-la, thác nước – hai triệu, đá hoa cương – thêm nhiều triệu đô-la nữa. Cuối cùng, họ quyết định từ bỏ ý định này.

Chi phí luôn là điều quyết định cuối cùng. Tôi may mắn vì tôi hoạt động trong một phân khúc thị trường rất đặc biệt, và tôi có đủ điều kiện tài chính để xây những tòa nhà tốt nhất. Tôi

quảng cáo rất mạnh cho Trump Tower, nhưng tôi cũng đưa ra một sản phẩm tuyệt vời, xứng đáng với sự quảng cáo đó.

Xem xét chi phí

Tôi chấp nhận chi tiền cho những gì cần phải mua, nhưng không chấp nhận chi nhiều hơn khoản tiền mình phải trả. Khi tôi xây nhà cho người có thu nhập thấp, điều quan trọng là làm sao cho nó thành hình một cách nhanh chóng, ít tốn kém và bảo đảm chất lượng, để tôi có thể cho mướn toàn bộ. Tôi biết cách kiểm soát chi phí, không ném tiền qua cửa sổ. Tiết kiệm và chi tiêu cẩn thận là những điều tôi học được từ bố tôi.

Ngay cả bây giờ, nếu tôi cảm thấy nhà thầu tính giá cao, cho dù chỉ năm ngàn đô-la hay mười ngàn đô-la, tôi sẽ điện thoại than phiền với họ ngay. Người ta thường nói với tôi: "Chỉ có ít tiền thôi mà, tại sao anh bực mình?" Tôi trả lời ngay rằng chỉ tốn 25 cent tiền điện thoại nhưng tiết kiệm được mười ngàn đô-la, ngày nào tôi không thể làm như thế thì ngày đó tôi chuẩn bị dẹp tiệm là vừa.

Vấn đề là bạn có thể có những ước mơ lớn, nhưng chúng sẽ không bao giờ là lớn nếu bạn không thể biến chúng thành hiện thực với một cái giá phải chăng. Khi tôi xây dựng Trump Plaza ở Atlantic, các ngân hàng thường lưỡng lự khi cho những nhà phát triển vay vốn xây dựng những sòng bài mới vì hầu hết mọi công trình đều bị vượt ngân sách hàng chục triệu đô-

la. Trump Plaza được xây dựng đúng tiến độ và ngân sách, và chúng tôi đã có thể mở cửa hoạt động vào tuần lễ Ngày Chiến sĩ trận vong, thời gian bắt đầu của mùa nghỉ hè. Trong khi đó, Bob Guccione, người sáng lập tạp chí *Penthouse*, đã cố gắng trong suốt bảy năm để xây dựng một sòng bài ngay cạnh Trump Plaza, nhưng tất cả nỗ lực của ông ta giờ đây chỉ là một khung nhà gỉ sét, lãng phí hàng chục triệu đô-la.

Nếu bạn không chú ý thì ngay cả những công việc nhỏ cũng có thể vượt khỏi sự kiểm soát của bạn. Từ cửa sổ phòng làm việc, tôi đã quan sát những nỗ lực của thành phố trong việc xây dựng lại sân trượt băng Wollman Rink ở Central Park trong suốt bảy năm. Hàng triệu đô-la bị lãng phí. Không thể chịu đựng được nữa, tôi đề nghị thành phố để tôi thực hiện dự án này, và nó đã được hoàn tất trong bốn tháng với chi phí rất khiêm tốn so với số tiền bị lãng phí trước đây.

Hãy vui vẻ

Tôi không lừa đối bản thân mình. Cuộc sống rất là mong manh, và sự thành công không thể thay đổi được điều đó – có thể còn làm cho nó mong manh hơn nữa là khác. Bất kỳ điều gì cũng có thể thay đổi mà không báo trước. Đó là lý do tại sao tôi không xem những gì đã xảy ra là quá nghiêm trọng. Tiền không bao giờ là một động cơ thúc đẩy mạnh đối với tôi, trừ phi nó là một cách để giữ thế mạnh. Sự thích thú thật sự là tham gia cuộc chơi. Tôi không bỏ nhiều thời gian để lo lắng về

những gì mà tôi đáng lẽ đã phải làm khác đi, hoặc về những gì sắp xảy ra. Nếu bạn hỏi tôi những thương vụ sẽ mang lại cái gì, tôi không chắc rằng mình sẽ có một câu trả lời hay trừ phi tôi có thời gian thuận lợi để thực hiện chúng.

3

THỜI KỲ TRƯỞNG THÀNH

Sự hình thành một cá tính

Bố tôi, Fred Trump[19], là người có ảnh hưởng quan trọng nhất trong thời gian tôi trưởng thành. Tôi học được nhiều điều từ ông: sự cứng rắn trong một môi trường kinh doanh rất khắc nghiệt, cách động viên người khác, khả năng làm việc và tính hiệu quả. Hãy tham gia, bắt tay vào việc, làm tốt công việc, và cho mọi người thấy được kết quả.

Tôi cũng sớm biết được rằng tôi không muốn tham gia trong công việc kinh doanh mà bố tôi đã làm. Ông đã xây dựng nhiều tòa nhà để cho thuê rất thành công ở Queens và

---

[19] Frederick Christ "Fred" Trump (11.10.1905 – 25.6.1999). Ông có năm người con: Maryanne Trump (sinh ngày 5.4.1937), Fred Trump, Jr., (1938-1981), Elizabeth Joan Trump (1942), Donald John Trump (14.6.1946), và Robert Trump (8.1948). (ND)

Brooklyn, nhưng đó là một cách kiếm tiền khó khăn. Tôi muốn làm một cái gì đó lớn lao hơn, hấp dẫn hơn, và thú vị hơn. Tôi nhận ra rằng tôi muốn được nổi tiếng nhiều hơn chứ không chỉ là con trai của ông Fred Trump, tôi phải tự lập và tạo dấu ấn của riêng mình. May mắn là bố tôi hài lòng với những gì ông đã biết và đã làm rất tốt. Tôi được tự do để tạo dấu ấn của mình ở Manhattan. Tuy vậy, tôi không bao giờ quên những bài học có được từ bố tôi.

Bố tôi sinh năm 1905 ở New Jersey. Ông nội tôi, di cư từ Thụy Điển sang Mỹ khi còn là một đứa trẻ, rồi làm chủ một nhà hàng tương đối thành công. Ông nghiện rượu nặng, bị xơ gan và mất năm bố tôi mới 11 tuổi. Bà nội tôi, Elizabeth, đi làm thợ may để nuôi ba đứa con nhỏ – chị bố tôi, cũng tên Elizabeth, khi đó mới 16 tuổi, và em trai bố tôi, John, mới chín tuổi. Là con thứ nhưng lại là con trai đầu nên bố tôi trở thành người chủ gia đình. Ngay khi đó, ông phải làm những công việc lặt vặt để nuôi sống gia đình – từ giao hàng cho một cửa hiệu bán trái cây đến đánh giày, khuân gỗ ở công trường xây dựng. Ông rất thích ngành xây dựng nên đã theo học các lớp buổi tối về nghề mộc, đọc bản vẽ, và lập bản dự toán. Ông nghĩ rằng ông có thể mưu sinh bằng nghề kinh doanh. Năm 16 tuổi, bố tôi xây dựng công trình đầu tiên, khung nhà để xe cho hai chiếc xe hơi của một người hàng xóm. Thời đó, tầng lớp trung lưu mới bắt đầu mua xe hơi nên rất ít nhà có nhà để xe. Và thế là bố tôi nhanh chóng có một nghề kinh doanh rất tốt, đó là xây những nhà để xe tiền chế với giá năm mươi đô-la một căn.

Sau khi tốt nghiệp trung học năm 1922, ông phải nghỉ học để đi làm nuôi gia đình. Ông làm thợ mộc phụ cho một người chuyên xây nhà ở Queens. Nhờ thông minh và khéo tay, ông làm tốt công việc hơn những người khác trong nhóm. Lúc đó, ông đã có thể cộng nhẩm những con số hàng chục ngàn. Với những kiến thức cơ bản có được từ những lớp học thêm buổi tối, ông có thể chỉ cho những thợ mộc khác những cách làm tắt, nhanh hơn, như cách gác những cây đòn tay bằng sắt vuông để lợp mái nhà.

Bố tôi làm việc rất tập trung và có nhiều tham vọng. Hầu hết các đồng nghiệp của ông đều cảm thấy thỏa mãn khi có công ăn việc làm. Nhưng ông không những thích làm việc mà còn muốn làm việc tốt và vượt lên trên mọi người. Ông đã dạy tôi: "Điều quan trọng nhất trong cuộc sống là yêu thích công việc mình đang làm, vì đó là cách duy nhất giúp con thực sự làm tốt công việc đó."

Một năm sau khi rời ghế nhà trường, bố tôi bắt tay xây căn nhà đầu tiên ở Woodhaven, Queens, một căn nhà nhỏ cho một gia đình. Tiền xây dựng không đến năm ngàn đô-la, nhưng ông bán được nó với giá 7.500 đô-la. Ông thành lập một công ty lấy tên là Elizabeth Trump & Son. Vì lúc đó ông chưa đủ tuổi để lập công ty nên bà nội tôi phải đứng tên ký mọi giấy tờ và hóa đơn. Ngay sau khi bán được căn nhà đầu tiên, ông xây tiếp một cái khác, rồi một cái nữa và cứ thế tiếp tục, ở những khu dân cư lao động thuộc Queens như Woodhaven, Hollis, và Queens Village. Bố tôi đã đưa ra một cách sống mới cho những người tay lấm chân bùn thường sống trong những căn

hộ chật chội: những ngôi nhà gạch kiểu bình dân với giá phải chăng. Và họ đã nhanh chóng tán thành chúng.

Theo bản năng, bố tôi bắt đầu nghĩ đến những công việc có quy mô lớn hơn. Năm 1929, nhắm vào một thị trường giàu có hơn, ông bắt đầu xây những căn nhà lớn hơn, những căn nhà ba tầng kiểu Colonials, Tudors, và Victorians, trong một khu khá giả ở Queens mà hiện nay trở thành khu Jamaica Estates nổi tiếng. Ông cũng xây dựng một căn nhà cho gia đình chúng tôi ở đó. Khi cuộc suy thoái kinh tế xảy ra và thị trường địa ốc lắng đọng, bố tôi chuyển hướng kinh doanh. Ông mua một ngân hàng chuyên về thế chấp bị phá sản, và bán lại nó một năm sau đó để kiếm lời. Sau đó, ông mua một siêu thị ở Woodhaven. Tất cả những người bán hàng địa phương, từ người bán thịt đến ông thợ may và bác làm giày, đều đến thuê một chỗ ở đó. Siêu thị này trở thành một nơi buôn bán sầm uất. Tuy nhiên, vì muốn trở lại công việc xây dựng, bố tôi bán lại siêu thị một năm sau đó cho King Kullen, một tập đoàn lớn chuyên kinh doanh về siêu thị thời bấy giờ, thu một khoản lợi nhuận khá lớn.

Năm 1934, nền kinh tế bắt đầu hồi phục sau thời kỳ suy thoái, nhưng việc kiếm tiền vẫn còn nhiều khó khăn. Vì thế, bố tôi quyết định trở lại công việc xây dựng nhà giá thấp. Lần này ông chọn khu Flatbush của Brooklyn vì giá đất ở đây rẻ và ông "ngửi" thấy ở đó có nhiều cơ hội để phát triển. Một lần nữa, bản năng kinh doanh của ông lại đúng. Trong vòng ba tuần lễ ông bán được bảy mươi tám căn nhà. Và trong mười hai năm kế tiếp, ông xây thêm 2.500 căn nhà ở khắp nơi trong vùng Queens và Brooklyn. Ông đã rất thành công.

Năm 1936, bố tôi lấy mẹ tôi, bà Mary MacLeod. Nhờ kinh doanh thành công, ông đã có thể giúp em trai mình học đại học, điều mà ông đã không thể làm được cho bản thân khi còn trẻ. Chú tôi, John Trump, nhờ vậy đã lấy được bằng Tiến sĩ vật lý của Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT), trở thành giáo sư vật lý và là một trong những nhà khoa học lớn của Mỹ. Có lẽ vì không có được bằng cấp đại học nên bố tôi luôn kính nể những người có học vị cao, mặc dù trong nhiều trường hợp họ không đáng được đối xử như thế. Nếu có điều kiện, bố tôi ắt hẳn đã học rất giỏi ở đại học.

Chúng tôi là một gia đình rất truyền thống. Bố tôi là trụ cột của gia đình, và mẹ tôi là một bà nội trợ hoàn hảo. Ngoài việc chăm sóc năm anh chị em chúng tôi một cách chu đáo, bà còn nấu cơm, dọn dẹp nhà cửa, may vá quần áo cho chúng tôi và làm từ thiện tại một bệnh viện. Chúng tôi sống trong một căn nhà lớn nhưng chưa bao giờ nghĩ rằng mình là những đứa trẻ con nhà giàu có. Chúng tôi được dạy bảo để hiểu giá trị của đồng tiền và tầm quan trọng của sự làm việc chăm chỉ. Chúng tôi rất gần gũi nhau, và cho đến bây giờ họ là những người bạn thân nhất của tôi. Bố tôi không khoe khoang tự phụ. Ông vẫn làm việc tại văn phòng nhỏ, khiêm tốn trong một tòa nhà ông đã xây hồi năm 1948 trên đại lộ Z ở khu Sheephead Bay của Brooklyn.

Chị Maryanne[20] đi theo con đường của mẹ tôi. Sau khi tốt nghiệp Đại học Mount Holyoke, chị lấy chồng và ở nhà

[20] Maryanne Trump, sinh ngày 5.4.1937, tốt nghiệp cử nhân khoa học chính trị tại Đại học Mount Holyoke năm 1958, thạc sĩ tại Đại học Columbia năm 1962, tiến sĩ luật tại Đại học luật Hofstra năm 1974. (ND)

chăm sóc con trai David. Nhưng vì thừa hưởng nghị lực và tính tham vọng của bố nên chị đã học luật trở lại khi David vào trung học. Chị tốt nghiệp với bằng loại ưu, và bắt đầu đi làm cho một hãng tư nhân. Sau đó, chị làm công tố viên liên bang tại văn phòng công tố trong năm năm. Năm 1983, chị được bổ nhiệm làm thẩm phán liên bang. Trong khi đó, chị Elizabeth cũng tốt và thông minh nhưng ít tham vọng hơn. Chị ấy hiện đang làm việc cho ngân hàng Chase Manhattan ở Manhattan.

Anh tôi, Freddy, hơn tôi tám tuổi, có lẽ đã có một khoảng thời gian khó khăn nhất khi còn ở trong gia đình chúng tôi. Bố tôi là một người tuyệt vời, nhưng ông cũng rất mạnh mẽ và cứng rắn. Anh Freddy thì ngược lại – đẹp trai, thích tiệc tùng, có tính cách sôi nổi, niềm nở và nhiệt tình. Chẳng có ai ghét anh được cả. Theo lẽ thường tình, bố tôi rất muốn con trai lớn đi theo nghiệp của mình, nhưng tiếc rằng kinh doanh không phải là con đường dành cho Freddy. Anh đi làm với bố tôi một cách miễn cưỡng, và chẳng có chút cảm nhận gì về địa ốc. Anh không phải là loại người có thể tranh đấu trực diện với nhà thầu hay thương lượng với một nhà cung cấp khó tính. Vì thế, khó mà tránh khỏi những cuộc đối đầu giữa hai người, và thường thì Freddy rồi cũng phải làm theo ý của bố.

Cuối cùng, tất cả chúng tôi phải thừa nhận rằng Freddy không thể làm công việc kinh doanh. Và anh đã bỏ đi để theo đuổi điều mình yêu thích – lái máy bay. Anh đến Florida, trở thành một phi công chuyên nghiệp của hãng hàng không TWA. Anh cũng thích câu cá và đi chơi bằng thuyền. Có lẽ đó

là khoảng thời gian hạnh phúc nhất trong đời anh. Tôi vẫn còn nhớ có lần đã nói với anh: “Nghe này, Freddy, anh muốn làm gì? Anh đang lãng phí thời gian của mình.” Giờ thì tôi tiếc rằng mình đã nói như vậy với anh.

Có lẽ lúc đó tôi còn quá trẻ để hiểu được điều bố tôi và tôi nghĩ về những gì Freddy làm là không thích đáng. Vấn đề là anh ấy thích những việc đó. Do vậy, tôi nghĩ Freddy đã chán nản, đâm ra rượu chè, ngày càng tệ hại hơn. Anh ấy qua đời ở tuổi 43. Thật đáng buồn vì anh ấy là một người tuyệt vời nhưng chưa bao giờ tìm thấy được chính bản thân mình. Về nhiều mặt, anh ấy đã có tất cả điều đó, nhưng gia đình đã không lo lắng nhiều cho anh ấy. Tôi chỉ mong rằng mình nhận thức được điều này sớm hơn.

May mắn cho tôi là tôi đã được hướng dẫn vào con đường kinh doanh từ rất sớm, và tôi chưa bao giờ bị bố đe nẹt. Tôi đã dũng cảm đối đầu với bố, và ông đánh giá tốt điều đó. Chúng tôi có một mối quan hệ gần giống như trong kinh doanh. Đôi khi tôi tự hỏi chúng tôi có thể có được mối quan hệ rất tốt đó không nếu như tôi không thích kinh doanh.

Ngay khi còn học tiểu học, tôi đã là một đứa trẻ hung hãn và quyết đoán. Hồi học lớp hai, tôi đã đấm thầy giáo dạy nhạc bầm mắt vì cho rằng ông ta không hiểu gì về âm nhạc. Chút xíu nữa là tôi bị đuổi học. Tôi không tự hào về điều đó, nhưng rõ ràng rằng ngay từ nhỏ tôi đã có khuynh hướng sẵn sàng đối đầu mạnh mẽ để bày tỏ quan điểm của mình. Bây giờ thì có khác đôi chút, tôi thích dùng cái đầu thay cho nắm đấm.

Khi còn nhỏ, tôi luôn là kẻ cầm đầu những đứa trẻ trong khu xóm tôi ở. Hồi đó cũng giống như bây giờ, nhiều người hoặc rất thích hoặc rất ghét tôi. Ở tuổi thiếu niên, tôi thường bày ra nhiều trò tinh nghịch vì tôi thích khuấy động mọi việc lên, và tôi muốn kiểm tra người khác. Tôi ném những trái banh đựng đầy nước, bắn đạn giấy, hay tạo sự náo động ầm ĩ trong sân trường hoặc ở những buổi tiệc sinh nhật. Chúng là những trò chơi mạnh bạo nhưng không ác ý. Em trai tôi, Robert, thích kể chuyện về thời gian này khi chú ấy nhớ đến những nơi tôi đã đi qua.

Robert nhỏ hơn tôi hai tuổi, và chúng tôi rất thân với nhau, mặc dù chú ấy ít nói và dịu dàng hơn tôi rất nhiều. Một ngày nọ, chúng tôi chơi trò xếp gạch với những khối vuông bằng nhựa trong phòng. Tôi muốn xếp chúng thành một tòa nhà rất cao nhưng không đủ các khối vuông. Tôi hỏi mượn Robert. Chú ấy nói: "Được, nhưng anh phải trả chúng lại cho em khi chơi xong." Với tất cả những khối vuông của tôi và của Robert, tôi hoàn thành một tòa nhà rất đẹp. Tôi thích nó đến nỗi lấy keo dán dính toàn bộ thành một khối. Thế là Robert mất hết cả những khối vuông của mình.

Khi tôi lên mười ba tuổi, bố tôi quyết định gửi tôi vào một trường thiếu sinh quân vì ông cho rằng sự huấn luyện của quân đội có thể tốt cho tôi. Tôi không sợ điều này, nhưng rồi mọi việc cho thấy quyết định của ông là đúng. Đầu năm lớp Tám, tôi vào Học viện Quân sự New York[21]. Tôi ở đó suốt những

[21] Donald Trump tốt nghiệp Học viện Quân sự New York vào tháng 6-1964. (ND)

năm trung học. Nhờ vậy, tôi học được nhiều điều về tính kỷ luật, và cách chuyển sự năng nổ của mình thành những thành quả lao động. Năm sau đó, tôi được bầu làm đội trưởng.

Đặc biệt, có một thầy giáo có tác động rất lớn đối với tôi. Đó là Theodore Dobias, cựu trung sĩ huấn luyện thủy quân lục chiến. Ông ta là người rất mạnh bạo, có thể đội mũ sắt lao tới đụng bể cột gôn. Ông không kiêng nể một ai, kể cả những học viên con nhà quyền thế. Nếu đứng lệch hàng, bạn sẽ được Dobias tặng một cái bạt tai. Tôi nhanh chóng nhận ra rằng không nên chọc giận ông ta. Một vài học viên chọc giận ông và đã bị đánh nhừ tử. Hầu hết các bạn trong lớp tôi đều chọn cách ngược lại, và họ trở nên thiếu tự tin. Họ không bao giờ thách thức Dobias cả.

Tôi chọn một cách khác – dùng trí để thuyết phục ông ta. Tôi tìm cách làm cho Dobias ủng hộ tôi. Hồi đó, tôi là đội trưởng đội bóng chày và ông ta là huấn luyện viên. Cách tôi làm, về cơ bản, là cho ông ta thấy rằng tôi tôn trọng quyền lực của ông ta nếu ông ta không đe dọa tôi. Nó là một sự cân bằng tinh tế. Giống như nhiều người mạnh bạo khác, Dobias có khuynh hướng tấn công mạnh vào điểm yếu của đối phương nếu ông ta khám phá ra nhược điểm của họ. Trái lại, nếu ông ta thấy bạn mạnh nhưng lại không cố làm hại ông ta thì ông ta sẽ đối xử đàng hoàng với bạn. Từ khi tôi nghiệm ra điều này – nó là một bản năng nhiều hơn là nhận thức – quan hệ giữa chúng tôi rất khắng khít.

Tôi là một học sinh giỏi ở trường cho dù không chăm chỉ cho lắm. May mắn là các bài tập đều tương đối dễ đối với tôi.

Tôi sớm hiểu được rằng toàn bộ việc học này chỉ là bước khởi đầu cho một sự kiện lớn – đó là những gì tôi làm sau khi tốt nghiệp.

Hầu như từ lúc còn nhỏ, tôi đã đến công trường xây dựng cùng bố tôi. Robert và tôi lẽo đẽo theo ông đến công trường rồi chạy đi lượm những vỏ chai sô-đa để mang đến cửa hàng đổi lấy tiền. Lớn lên, mỗi kỳ nghỉ hè tôi đều theo bố để học hỏi sâu hơn về kinh doanh – làm việc với các nhà thầu, đến thăm các tòa nhà hay thương lượng cho một công trình mới.

Điều bạn có thể học được trong việc kinh doanh của bố tôi là sự cứng rắn và không nao núng. Để có lời, bạn phải giữ cho chi phí ở mức thấp, và bố tôi luôn nhạy cảm với vấn đề giá cả. Ông thương lượng với nhà cung cấp cây lau nhà và xi đánh sàn cũng cứng rắn như là với nhà thầu chính về các hạng mục quan trọng hơn. Một lợi điểm của bố tôi là ông biết giá của mọi cái. Không ai có thể tăng giá với ông. Ví dụ, nếu biết chi phí cho hạng mục hệ thống cấp thoát nước là khoảng bốn trăm ngàn đô-la, bạn có thể thương lượng với nhà thầu lắp đặt với mức giá có thể chấp nhận được. Bạn sẽ không yêu cầu họ giảm xuống đến ba trăm ngàn đô-la, vì điều đó chỉ sẽ làm cho họ từ chối hợp tác với bạn. Nhưng bạn cũng sẽ không để họ kêu giá lên đến sáu trăm ngàn đô-la.

Một cách khác mà bố tôi có thể khiến nhà thầu làm việc với giá chấp nhận được là sự tín nhiệm của ông. Ông đưa ra mức giá thấp nhưng nói với nhà thầu: "Tôi sẽ thanh toán cho ông một cách sòng phẳng và đúng hẹn. Với người khác, liệu ông có được như thế không?" Ông cũng chỉ cho họ thấy họ sẽ nhanh

chóng hoàn tất công việc của họ và sẽ có việc để làm tiếp nữa nếu hợp tác với ông. Bố tôi luôn có nhiều công trình nên ông có thể giữ đúng những lời ông đã hứa hẹn với họ. Những luận cứ của ông thường có tính thuyết phục.

Bố tôi cũng là một đốc công có nhiều đòi hỏi khắt khe. Mỗi sáng ông đến công trường lúc sáu giờ, xem xét kỹ lưỡng mọi nơi. Nếu phát hiện chỗ nào người thợ làm không đúng theo ý của mình, ông sẽ sửa đổi nó ngay.

Nhiều lần khi bố tôi khởi công một tòa nhà nào đó, như ở Flatbush chẳng hạn, thì cùng lúc đó có hai đối thủ cũng xây những tòa nhà ở kế cận. Lúc nào cũng vậy, bố tôi sẽ hoàn tất tòa nhà trước đối thủ của ông đến ba, bốn tháng. Tòa nhà của ông luôn đẹp hơn hai tòa nhà kia một chút với tiền sảnh thoáng mát và hấp dẫn hơn, phòng của các căn hộ cũng rộng hơn. Ông sẽ nhanh chóng cho thuê hết các căn hộ dù vào thời điểm khó cho thuê. Cuối cùng, một hay cả hai đối thủ của ông bị phá sản trước khi họ hoàn tất tòa nhà của họ, và bố tôi sẽ nhảy vào mua lại nó. Tôi đã chứng kiến cảnh này tái diễn nhiều lần.

Năm 1949, khi tôi mới ba tuổi, bố tôi xây Shore Haven Apartments, khu phức hợp đầu tiên với những tòa nhà căn hộ. Ông trở thành một trong những chủ đất lớn nhất ở vùng ngoại ô New York. Thời đó, Chính phủ vẫn còn tài trợ cho việc kinh doanh những khu nhà cho người có lợi tức thấp và trung bình. Ví dụ, để xây dựng Shore Haven, bố tôi vay 10,3 triệu đô-la từ Ban Quản lý nhà ở Liên bang (Federal Housing Administration – FHA). Khoản vay này được tính toán dựa trên chi phí thực

hiện dự án được ước tính bởi FHA, bao gồm cả 7,5% lợi nhuận dành cho chủ đầu tư.

Bằng cách thúc hối nhà thầu tích cực làm việc để đẩy nhanh tiến độ, và thương lượng thường xuyên với các nhà cung cấp, bố tôi đã hoàn thành dự án này trước thời hạn và tiết kiệm ngân sách gần một triệu đô-la. Thuật ngữ "*windfall profit*" (lợi nhuận trời cho) đã được hình thành trong những hoàn cảnh như vậy để mô tả những gì mà bố tôi và một số người khác đã có thể kiếm được bằng sự chăm chỉ và năng lực của họ. Cuối cùng, những khoản lợi nhuận như thế không được Chính phủ chấp nhận nữa.

Tuy nhiên, trong một khoảng thời gian ngắn, bố tôi đã xây dựng hàng ngàn căn hộ chất lượng cho các gia đình có thu nhập trung bình và thấp. Ngày nay không còn ai xây dựng như thế nữa vì loại đó không có lời và những trợ cấp của Chính phủ cũng không còn. Cho đến bây giờ, những tòa nhà của ông ở Queens và Brooklyn được xem là những nơi có giá thuê hợp lý nhất ở New York.

Sau khi tốt nghiệp Học viện Quân sự New York năm 1964, tôi thoáng có ý tưởng học điện ảnh tại trường Đại học Nam California. Tôi bị thu hút trước những vẻ đẹp quyến rũ của phim ảnh. Tôi ngưỡng mộ Sam Goldwyn, Darryl Zanuck, và nhất là Louis B. Mayer. Nhưng cuối cùng tôi quyết định địa ốc là một ngành kinh doanh tốt hơn.

Tôi vào học trường Đại học Fordham ở Bronx cho gần nhà. Tôi tạo được mối quan hệ thân thiện với những người Công giáo đang điều hành trường này. Nhưng hai năm sau, tôi nghĩ

nếu phải học đại học, tôi có thể thử sức mình với trường giỏi nhất. Tôi nộp đơn và thi đậu vào trường tài chính Wharton của Đại học Pennsylvania. Thời đó, nếu muốn khởi nghiệp trong ngành kinh doanh, Wharton là một nơi bạn phải học. Trường kinh doanh Harvard đào tạo nhiều giám đốc, tổng giám đốc điều hành những công ty lớn. Nhưng tất cả các doanh nhân địa ốc dường như đều xuất thân từ Wharton, như Saul Steinberg, Leonard Lauder, Ron Perelman...

Có lẽ điều quan trọng nhất tôi học được ở Wharton là đừng bị ấn tượng thái quá bởi chất lượng học thuật. Chẳng bao lâu, tôi nhận thấy rằng các bạn học của tôi không có gì là nổi trội đặc biệt hay ngoại lệ cả, và tôi có thể cạnh tranh tốt với họ. Một điều quan trọng khác mà tôi nhận được từ trường học này là bằng cấp của Wharton. Theo tôi, bằng cấp ấy không chứng minh gì nhiều nhưng lại được trọng vọng bởi nhiều người mà tôi có quan hệ làm ăn. Nó được xem là rất có uy tín. Vì vậy, tôi mừng khi mình đã theo học tại Wharton.

Ngay sau khi tốt nghiệp, tôi trở về làm việc với bố tôi. Tôi tiếp tục học hỏi được nhiều điều, nhưng chính trong thời gian này tôi bắt đầu nghĩ đến những sự thay đổi.

Tuy nhiên, điều đầu tiên tôi khám phá ra là lĩnh vực hoạt động của bố tôi có phần không hợp với sở thích của tôi cho lắm. Tôi nhớ có lần tôi đi với những người chuyên thu tiền thuê nhà. Để làm công việc này bạn phải có một thân hình lực lưỡng, vì khi gặp phải những người không muốn trả tiền thuê nhà thì sự vạm vỡ của cơ bắp có ý nghĩa quan trọng hơn cách ăn nói rất nhiều.

Một trong những bí quyết tôi học được là đừng bao giờ đứng trước cửa nhà gõ cửa. Bạn nên đứng tránh sang một bên. Một người thu tiền giải thích với tôi: "Nếu anh đứng tránh sang một bên thì chỉ có bàn tay của anh là có thể bị nguy hiểm." Tôi vẫn chưa hiểu được ý của người đó muốn nói gì. "Trong công việc này," ông ta nói, "nếu gõ nhầm cửa không đúng lúc, anh có thể bị bắn."

Bố tôi chưa bao giờ che chở tôi, và dù ông có bảo vệ, đây cũng không là một thế giới mà tôi thấy hấp dẫn. Tôi vừa mới tốt nghiệp từ một trường đại học danh tiếng, và tôi thật bất ngờ khi thấy mình rơi vào một tình huống không dễ chịu chút nào và có thể xảy ra bạo động bất cứ lúc nào. Ví dụ, có những người thuê nhà thường ném rác qua cửa sổ vì nó dễ dàng hơn là đưa vào lò đốt rác. Tại một tòa nhà, tôi thành lập một chương trình dạy cho người ta cách sử dụng lò đốt rác. Đại đa số những người thuê nhà đều tuân thủ, nhưng cũng cần phải lưu ý một vài phần tử xấu, và với tôi thì nó không đáng để mất thời gian.

Điều thứ hai khiến tôi không thấy hấp dẫn trong lĩnh vực của bố tôi là lợi nhuận rất thấp. Người ta không có chọn lựa nào khác hơn là tiết kiệm càng nhiều càng tốt, và không có chỗ cho những vật xa xỉ, đắt tiền. Thiết kế thì không quan trọng lắm vì mỗi tòa nhà đều rất giống nhau: bốn bức tường, mặt tiền lát gạch thường, và thẳng đứng. Người ta thường dùng gạch đỏ, không phải vì họ thích nó mà vì nó rẻ hơn các loại gạch khác.

Tôi vẫn còn nhớ có lần bố tôi đến thăm Trump Tower khi nó đang được xây dựng. Mặt tiền của tòa nhà là cả một bức tường

toàn bằng kính, đắt tiền hơn gạch rất nhiều. Ngoài ra, chúng tôi còn dùng loại kính mắc nhất – kính phản quang màu trà. Bố tôi ngắm nhìn hồi lâu rồi nói với tôi: "Sao con không bỏ loại kính đắt tiền này? Dùng nó cho bốn, năm tầng thôi, phần còn lại dùng gạch thường được rồi. Không ai ngó lên cao để xem đâu." Đó là kiểu xưa rồi. Bố tôi đang cố tiết kiệm vài đô-la giữa khu phố sang trọng và sầm uất này. Tôi cảm động, và dĩ nhiên tôi hiểu ông xuất thân từ đâu – và đó chính là lý do tại sao tôi quyết định rời khỏi nơi đó.

Lý do thật sự mà tôi muốn thoát ly khỏi cách kinh doanh của bố tôi là vì tôi có những ước mơ và tầm nhìn cao hơn. Không thể thực hiện những ước mơ ấy trong những khu ngoại ô được.

Bây giờ nhìn lại mình, tôi thấy tôi có một vài kỹ năng quảng cáo, thu hút sự chú ý là từ mẹ tôi. Bà cảm nhận một cách nhạy bén những điều gây ấn tượng và những điều vĩ đại. Bà là một người nội trợ thuần túy nhưng cũng có một cảm nhận về thế giới bên ngoài. Tôi vẫn còn nhớ mẹ tôi, gốc người Scotland, ngồi xem lễ đăng quang của Hoàng hậu Elizabeth suốt cả ngày, không đi đâu cả. Bà như bị mê hoặc bởi sự phô bày và những nghi thức long trọng. Tôi cũng nhớ lúc đó bố tôi đi tới đi lui một cách sốt ruột. Ông nói: "Vì Chúa, Mary. Đủ rồi, tắt nó đi. Tất cả họ là những kẻ lừa dối." Mẹ tôi không buồn ngước lên. Về điểm này, cả hai hoàn toàn trái ngược nhau. Mẹ tôi thích sự lộng lẫy, hoành tráng. Trong khi đó, bố tôi, một người có óc xét đoán và thực tế, chỉ chú trọng đến năng lực và tính hiệu quả.

4

THƯƠNG VỤ Ở CINCINNATI

Cái giá của sự thận trọng

Ở đại học, trong khi các bạn đọc truyện tranh và tin thể thao trên báo, tôi đọc danh sách những nhà bị FHA tịch biên. Nó có vẻ hơi bất bình thường nhưng tôi đã làm điều đó. Và nhờ vậy, tôi biết về Swifton Village[22]. Tôi đã mua lại nó cùng với bố tôi, khi còn học đại học, và đó là thương vụ lớn đầu tiên của tôi.

Swifton Village là một dự án phát triển với 1.200 căn hộ ở Cincinnati, bang Ohio, và nó đang gặp khó khăn. Có tám

---

22 Swifton Village trị giá mười triệu đô-la, hoàn tất năm 1953 dưới sự đầu tư của Jonathan Woodner, một nhà phát triển địa ốc ở New York. Nhưng vì tỷ lệ thuê nhà ở đây quá thấp, nên đến năm 1962 các nhà đầu tư không thể tiếp tục trả lãi ngân hàng và Ban Quản lý nhà ở Liên bang (FHA) phải kê biên tài sản này. Gia đình Trump mua lại dự án này với giá 5,7 triệu đô-la. Và không đầy hai năm sau, khu này đã không còn nhà trống để thuê. (ND)

trăm căn hộ không có người thuê, những nhà đầu tư đã mất khả năng chi trả lãi ngân hàng nên Chính phủ phải tịch biên. Nhưng từ góc nhìn của chúng tôi, dự án này rất tốt vì nó cho chúng tôi một cơ hội tuyệt vời.

Đối với một bất động sản bị tịch biên, cơ quan quản lý nhà nước thường muốn bán nó đi càng nhanh càng tốt. Họ không có đủ người để quản lý nó. Trong trường hợp này, mọi cái ở đó đã xuống cấp nặng đến nỗi không người nào khác muốn mua nó.

Ngày nay, bạn có thể thấy những điều tương tự nếu bạn đi đến vùng Sun Belt[23] nơi người ta đã xây những căn nhà trong suốt thời kỳ bùng nổ dầu khí[24]. Hiện tỷ lệ thuê nhà của những dự án khổng lồ ở đó chỉ được 60%-70%. Nhiều nhà đầu tư đã tự tử vì bị ngân hàng kê biên tài sản để xiết nợ. Nó là một cơ hội tốt cho một người mua thông minh, vì họ có thể có được những thương vụ không thể tin được.

Bố tôi và tôi mua lại Swifton với giá gần sáu triệu đô-la, và cũng nhanh chóng thế chấp nó với ngân hàng để vay khoản tiền này, cộng thêm khoảng một trăm ngàn đô-la để sửa chữa. Nói tóm lại, chúng tôi có được dự án này mà không phải bỏ ra

---

[23] Sun Belt là một khu vực rộng lớn trải dài suốt miền Nam và Tây Nam nước Mỹ, bao gồm chủ yếu tám tiểu bang: Arizona, California, Florida, Nevada, New Mexico, Texas, Georgia, và South Carolina. (ND)

[24] Thời kỳ bùng nổ dầu khí ở Mỹ diễn ra từ năm 1970 đến năm 1982, khi giá dầu thô tăng gấp mười lần, lên đến 32 đô-la một thùng. Tuy nhiên, đến tháng 5-1982, giá dầu bắt đầu giảm và cũng bắt đầu thời kỳ suy thoái của vùng Sun Belt, kéo dài đến năm 1986 khi giá dầu thô giảm chỉ còn mười đô-la một thùng. (ND)

đồng vốn nào cả. Tất cả những gì chúng tôi phải làm là điều hành sao cho khu này nhanh chóng hồi phục.

Chúng tôi quan tâm đến dự án này vì nó có nghĩa là chúng tôi có thể tập trung sức lực của mình mà không cảm thấy lãng phí thời gian. Quản lý 1.200 căn nhà cũng tốn công sức như là với năm mươi căn nhà, nhưng thanh thế của bạn sẽ lớn hơn rất nhiều.

Sau khi thỏa thuận xong thương vụ này, thành công chỉ còn là vấn đề về quản lý và tiếp thị. Thách thức ở đây là làm sao cho nhà được thuê bởi những người tốt. Khi chúng tôi tiếp thu khu nhà, những người đang thuê ở đó đã làm cho nó tan hoang. Nhiều người trong số họ xuất thân từ những trang trại ở Kentucky. Họ rất nghèo, có đến bảy tám đứa con, hầu như không có tài sản gì cả, và cũng không có kinh nghiệm sống trong những căn hộ. Cả gia đình sống chen chúc nhau trong những căn hộ chỉ có một hoặc hai phòng, và những đứa trẻ phải đi lang thang ngoài đường. Họ sống ở đó chỉ khiến cho căn hộ bị hủy hoại và khu nhà bị tàn phá.

Những người thuê nhà này không chỉ không giữ gìn căn hộ họ đang sống trong đó mà còn không muốn trả tiền thuê nhà. Nếu bị thúc ép, họ sẽ dọn đi mất tăm mất dạng. Chúng tôi khám phá ra rằng để tránh trả tiền thuê nhà, những người này mướn một rờ-moọc dùng làm nhà ở và kéo nó về để trước cửa nhà họ một hay hai ngày. Sau đó, họ sẽ biến mất trong đêm cùng với mọi vật dụng cá nhân. Vì thế, chúng tôi phải có người đi tuần suốt ngày đêm để canh chừng sự xuất hiện của những rờ-moọc loại này.

Sau khi đã loại bỏ hoàn toàn những người thuê nhà xấu nết đó, chúng tôi bắt đầu tiến hành nâng cấp khu nhà với chi phí đầu tư khoảng tám trăm ngàn đô-la. Đây là một khoản tiền lớn thời bấy giờ, nhưng nó xứng đáng. Luật pháp ở New York cấm bạn tăng giá thuê nhà ngay cả khi bạn bỏ vốn ra để đầu tư nâng cấp, nhưng ở Cincinnati thì được. Vì vậy, chúng tôi ngay lập tức có thể tăng giá thuê nhà lên khá cao.

Việc đầu tiên chúng tôi làm là lắp đặt những cánh cửa sổ chớp đẹp, màu trắng. Mỗi căn hộ có tám đến mười cửa sổ. Chúng khá tốn kém nhưng mang lại cảm giác ấm cúng cho những tòa nhà gạch đỏ lạnh lẽo. Đó là điều quan trọng. Kế tiếp, những cửa đi chính bằng nhôm rẻ tiền và xấu xí bị thay thế bởi những cánh cửa gỗ đẹp màu trắng.

Tôi bảo đảm rằng toàn bộ khu nhà rất sạch và được bảo dưỡng rất tốt. Tôi là người thích sự sạch sẽ, nhưng tôi cũng tin rằng giữ sạch sẽ là một cách đầu tư tốt. Ví dụ, nếu bạn muốn bán một chiếc xe hơi, hãy bỏ ra năm đô-la rửa và đánh bóng nó, và chịu khó lau chùi, dọn dẹp nội thất xe, bạn sẽ có thể bán với giá cao hơn dự tính đến bốn trăm đô-la. Rất dễ để làm cho chiếc xe thấy đẹp hơn.

Trong lĩnh vực địa ốc cũng vậy. Một tòa nhà được bảo dưỡng tốt bao giờ cũng có giá trị hơn. Điều này đã không được đúng lắm trong vài năm qua ở New York khi cơn sốt địa ốc làm nhiều người đổ xô đi mua nhà bất kể tình trạng của nó như thế nào. Tuy nhiên, đó là một sai lầm. Thị trường luôn biến động, và ngay khi giá nhà có chiều hướng giảm, sự sạch sẽ trở thành một yếu tố quan trọng cho việc đánh giá.

Chúng tôi sơn lại hành lang, chùi rửa sàn nhà, làm đẹp phong cảnh xung quanh tòa nhà, và giữ các căn hộ trống luôn sạch sẽ. Chúng tôi cũng quảng cáo trên báo, trong khi không có nhiều người làm như thế ở Cincinnati. Người ta đến xem, và tiếng tốt đồn xa. Trong vòng một năm, toàn bộ các căn hộ đều có người thuê.

Chúng tôi cũng đã thay đổi đến sáu người quản lý trước khi kiếm được người ưng ý. Có người thật thà nhưng quá ít nói, có người thông minh lanh lợi lại không biết điều hành công việc. May mắn là chúng tôi đã nhanh chóng thay đổi họ, vì tôi đánh giá con người khá nhanh.

Cuối cùng, chúng tôi thuê được một người rất tốt mà tôi gọi là Irving. Irving 65 tuổi, và là một trong những người thích nói chuyện nhảm nhí nhất mà tôi đã từng gặp. Nhưng bên cạnh tính bẻm mép, Irving là một nhà quản lý giỏi. Ông ta làm việc một giờ bằng người khác làm việc đến mười hai giờ. Đó cũng là một điều tôi học hỏi được: Thời gian ở trong văn phòng không là gì cả, điều quan trọng là người ta làm được gì trong khoảng thời gian đó.

Vấn đề đối với Irving là ông ta không phải là người đáng tin tưởng cho lắm. Ngay từ ngày đầu tiên gặp ông ta, tôi đã có cảm nhận này. Và cảm nhận đó nhanh chóng được khẳng định, không đợi đến khi tôi ký hợp đồng làm việc chính thức với Irving. Một đại lý bảo hiểm đã gọi điện thoại cho tôi sau khi kiểm tra về Irving, ông ta nói: "Donald, anh đang đùa ấy à. Gã này là một tên bịp bợm." Hồ sơ cho thấy rằng Irving đã thực hiện nhiều vụ lừa đảo, và ông ta đã thường gặp rắc rối với pháp luật trước đây.

Triết lý của tôi là nếu đã từng bắt gặp một tên ăn cắp, tôi sẽ theo dõi hắn sát sao, cho dù việc đó có thể tốn kém nhiều hơn món đồ hắn ăn cắp đến mười lần. Ăn cắp là điều tệ hại nhất. Nhưng với Irving tôi lâm vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan: ông ta có khả năng hơn hẳn bất cứ người quản lý lương thiện nào trước đây tôi đã mướn, và nếu như ông ta đảm nhiệm vai trò quản lý thì không ai dưới quyền ông ta dám ăn cắp. Điều đó có nghĩa là tôi phải giám sát ông ta một cách chặt chẽ. Irving thường cảm thấy khó chịu khi tôi nói đùa với ông ta: "Chúng tôi trả lương ông năm mươi ngàn đô-la và tất cả những gì ông có thể ăn cắp."

Nếu bắt quả tang Irving ăn cắp, tôi ắt hẳn đã sa thải ông ta ngay tại chỗ, nhưng tôi không làm như thế. Tôi giả sử ông ta có thể ăn cắp ít nhất năm mươi ngàn đô-la một năm. Cho dù thế, tôi có thể vẫn có lợi.

Một ngày nọ, tôi đến Swifton Village, và thấy một cô gái làm việc ở đó đang khóc. Cô ta kể rằng cô ta và một số người làm chung ở đó có lập một quỹ để mua hoa viếng đám ma mỗi khi có ai quen qua đời. Họ gom được khoảng tám mươi đô-la nhưng bị Irving ăn cắp hết.

Tôi đến gặp Irving và nói: "Irving, ông ăn cắp tiền của họ à?" Dĩ nhiên Irving chối phăng. Ông ta thề sẽ làm rõ chuyện với các cô gái đó, rồi lớn tiếng phàn nàn một cách giận dữ cả nửa giờ đồng hồ. Dầu vậy, tôi luôn cho rằng các cô gái nói thật. Dù có vấn đề nhưng Iring lại làm được việc.

Tôi kể các bạn nghe một ví dụ về cách làm việc của Irving. Trước đây, trong khu nhà Swifton Village có một số người

không muốn trả tiền thuê nhà. Đôi khi Irving phải tự mình đi thu tiền. Ông ta bấm chuông kêu cửa, và khi có người bước ra, ông ta lập tức lớn tiếng la lối. Đó chỉ là một cách tỏ vẻ giận dữ nhưng lại rất hiệu quả: những người đó thường chịu trả tiền thuê nhà ngay.

Một ngày nọ, ông ta gõ cửa một căn hộ và một đứa trẻ độ mười tuổi ra mở cửa. Ông cũng diễn như vậy cho đến khi mẹ đứa bé bước ra. Bà ta là một phụ nữ đẹp. Irving rất yếu đuối trước phụ nữ nên có cảm tình với bà ta ngay lập tức. Ông mời bà ta đi ăn tối. Bà ta chưa bao giờ gặp người nào giống như Irving và cũng không biết cách xử lý như thế nào. Tuy nhiên, bà ta đã từ chối lời mời. Và cuối cùng, chúng tôi ra về.

Khoảng một giờ sau đó, chúng tôi đang ngồi ở văn phòng thì một người đàn ông vạm vỡ, có lẽ nặng cả trăm ký lô, hầm hầm đi vào. Ông ta là chồng của người phụ nữ lúc nãy. Ông ta giận dữ, mắt long lên sòng sọc, cho rằng Irving đã chửi rủa trước mặt con gái ông ta và rù quyến bà vợ.

Tôi nghĩ rằng Irving sẽ bỏ tháo chạy. Nhưng trái lại, ông ta quát lên với người đàn ông kia: "Anh ra khỏi văn phòng của tôi ngay lập tức. Tôi sẽ giết anh. Đôi tay này là vũ khí giết người, chúng có trong hồ sơ của cảnh sát đấy." Vừa nói ông vừa giơ cả hai tay chém vào không khí.

Tôi chưa bao giờ quên được ánh mắt người đàn ông kia nhìn Irving và nói: "Anh đi ra ngoài, tôi sẽ đánh anh không còn manh giáp." Và tôi nghĩ Irving gặp nguy rồi. Nhưng Irving dường như không nghĩ như thế. "Tôi sẽ đánh nhau với anh bất

kỳ khi nào anh muốn," ông ta nói, "dù đánh nhau là bất hợp pháp đối với tôi."

Nhìn đôi bàn tay của Irving thì chúng khó lòng là thứ vũ khí giết người, nhưng Irving lúc đó trông giống như người huấn luyện sư tử. Có lẽ bạn đã thấy những người dạy thú này, chỉ khoảng 70kg, bước vào chuồng một cách bình thản, đối mặt với một con sư tử nặng cỡ 400kg. Nếu con thú đó nhận ra bất kỳ điểm yếu hay sự sợ hãi của người dạy thú, nó sẽ xé xác họ trong nháy mắt. Nhưng người dạy thú đang quất roi đen đét, bước tới một cách bình tĩnh. Và thật ngạc nhiên là con sư tử lại vâng lời họ. Cảnh tượng đó rất giống với những gì Irving đã làm đối với người đàn ông khổng lồ kia, ngoại trừ chiếc roi của người dạy thú là cái miệng của Irving.

Kết quả là gã kia dù vẫn còn giận dữ nhưng chịu rời khỏi văn phòng. Irving đã thoát nạn bằng cách tỏ ra không sợ hãi gì cả. Và điều đó để lại trong tôi một ấn tượng rất sống động. Bạn không thể sợ hãi. Bạn làm việc của bạn, giữ vững lập trường, và dũng cảm đương đầu trước mọi tình huống.

Khi Irving đã điều hành Swifton Village tốt đẹp, tôi ngày càng ít đến đó.

Trước đây tôi có dịp quen một người thuê nhà mới ở Swifton. Rồi chúng tôi trở nên thân với nhau. Anh ta là một người Do Thái đã từng sống trong một trại tập trung ở Ba Lan. Anh di cư sang Mỹ và làm nghề bán thịt. Hai vợ chồng thuê hai căn hộ liền nhau và sống rất hạnh phúc. Khi chúng tôi quen nhau, anh ta đã có đến mười bốn cửa hàng thịt. Tôi rất kính trọng

anh ta vì anh ta có nhiều kinh nghiệm sống và đã tồn tại trong một môi trường khắc nghiệt và phức tạp.

Một ngày nọ, nhiều năm sau khi tôi mua khu Swifton Village, tôi ghé thăm anh ta. Tôi hỏi: "Dạo này anh thế nào?" Anh ta trả lời là mọi việc đều tốt, nhưng sau đó lại kéo tôi ra một bên và thì thầm: "Donald, anh là bạn tôi nên tôi thấy cần phải bảo anh bán chỗ này đi." "Tại sao?" Tôi hỏi.

"Vì khu này đang ngày càng tệ đi – không phải là việc quản lý thuê nhà mà là vì xung quanh khu vực này đang có nhiều người xấu đến ở. Họ có thể cắt cổ anh, bỏ đi mà không cần suy nghĩ gì cả. Tôi đang nói đến những kẻ thích giết người."

Tôi thường lắng nghe những người mà tôi kính trọng. Tôi bỏ ra hai ngày để đi lòng vòng trong khu vực, và thấy rằng có nhiều vấn đề đang nổi lên, những khu phố quanh đấy đang trở nên hung dữ. Một lần nữa, bản năng, chứ không liên quan gì đến nghiên cứu thị trường cả, bảo tôi nên nghe theo lời khuyên của anh bạn kia.

Tôi rao bán khu Swifton Village, và có người mua ngay lập tức. Khoản tiền vay ngân hàng còn lại rất ít so với quy mô của khu nhà, và tổng số tiền cho thuê nhà lúc đó đã lên đến bảy trăm ngàn đô-la một năm. Nhưng vấn đề là làm sao chúng tôi lấy được tiền một cách nhanh chóng.

Người mua là Quỹ đầu tư địa ốc Prudent Real Estate Investment Trust. Thời kỳ này kinh tế Mỹ đang phát triển, người ta tiêu tiền nhiều hơn, và đầu tư vào địa ốc đang là đề tài rất nóng. Ngân hàng sẵn sàng cho các quỹ đầu tư vay tiền. Vấn đề là những nhà điều hành của nhiều quỹ đầu tư hoặc

không có kiến thức chuyên môn hoặc không có khả năng điều hành. Tôi gọi họ là những nhà đầu tư với những đồng đô-la trắng. Họ tung tiền vào một dự án mà không để mắt đến dự án đó để rồi khám phá ra rằng tòa nhà mà họ mua chưa bao giờ được xây dựng.

Trong trường hợp của Quỹ Prudent, họ gửi đến một người đàn ông trẻ để xem xét và thẩm định tài sản trước khi quyết định mua hay không mua. Người đàn ông đó trạc tuổi tôi nhưng trông rất trẻ. Thật tình mà nói, tôi ngạc nhiên khi thấy họ lại giao phó một quyết định quan trọng như thế cho anh ta.

Diễn tiến công việc cho thấy điều anh ta quan tâm nhất là ăn trưa ở đâu. Anh ta nghe nói nhà hàng Maisonette ở trung tâm thành phố Cincinnati được xem là một trong năm nhà hàng ngon nhất ở nước Mỹ. Vì thế, khi gọi điện thoại cho tôi báo rằng anh ta sẽ đến, anh ta yêu cầu tôi đặt trước bữa ăn trưa ở đó. Tôi nhận lời.

Chuyến bay của anh ta đến trễ một chút. Tôi đưa anh ta đi xem Swifton Village. Khi đó, khu nhà này đã được cho thuê toàn bộ, và anh ta không quan tâm gì hơn ngoài vấn đề đó. Anh ta nôn nóng được đến Maisonette. Mất khoảng ba mươi phút để đi từ Swifton đến nhà hàng, và chúng tôi ăn trưa với nhau suốt ba tiếng đồng hồ – một điều trái ngược với cách làm việc của tôi. Nếu tôi chỉ có một ngày để xem xét một thương vụ lớn như Swfiton, chắc chắn rằng tôi sẽ không ăn trưa và dồn thời gian để tìm hiểu mọi vấn đề liên quan đến khu nhà.

Ăn trưa xong đã gần bốn giờ chiều, và tôi phải đưa anh ta ra phi trường về New York. Được ăn ngon và chiêu đãi ân cần,

anh ta sẵn sàng nói tốt về Swifton với sếp. Và họ nhanh chóng chấp nhận giá mười hai triệu đô-la. Chúng tôi có lời gần sáu triệu đô-la – một khoản lợi nhuận khổng lồ cho một dự án đầu tư ngắn hạn.

Chúng tôi ký kết hợp đồng. Khi đó, tôi đã thấy nhiều đám mây đen xuất hiện phía chân trời. Hợp đồng thuê nhà của nhiều người ở Swifton sắp sửa hết hạn, và họ không muốn tiếp tục gia hạn. Chúng tôi đưa một điều khoản vào trong bản hợp đồng mua bán nói rằng tất cả những trình bày trong bản hợp đồng được tính đến thời điểm ký kết hợp đồng, chứ không tính đến thời điểm thanh lý hợp đồng. Nói cách khác, chúng tôi sẵn sàng tuyên bố rằng tòa nhà đã được cho thuê toàn bộ vào thời điểm ký kết hợp đồng, nhưng chúng tôi không hứa sẽ giữ tỷ lệ cho thuê đó vào thời điểm thanh lý hợp đồng, nghĩa là ba, bốn tháng sau đó.

Một điều khoản khác mà tôi nhấn mạnh trong hợp đồng là họ bảo đảm họ sẽ mua Swifton, nếu không họ sẽ bị phạt nặng. Đó cũng là một điều khoản rất bất bình thường, vì trong hầu hết các thương vụ khác, người mua sẽ đặt cọc 10% giá trị hợp đồng, và nếu không mua nữa thì họ sẽ mất khoản tiền đặt cọc đó.

Thành thật mà nói, những người điều hành Quỹ Prudent ắt hẳn đã thận trọng hơn. Nhưng như tôi đã nói, các quỹ đầu tư địa ốc đang rất hăm hở rót tiền vào bất động sản, và họ muốn mọi việc tiến hành một cách nhanh chóng. Và dĩ nhiên là dục tốc bất đạt. Khi chúng tôi thanh lý hợp đồng, hàng chục căn hộ ở Swifton Village không có người thuê.

5

CHUYỂN ĐẾN MANHATTAN

Bước vào cuộc chơi

Tôi chú ý đến Manhattan từ hồi còn học ở Wharton năm 1968. Nhưng vào thời điểm đó, thị trường địa ốc ở đấy đang rất nóng, giá nhà rất cao, và tôi không thể kiếm được chỗ ưng ý – một bất động sản có vị trí tốt với giá tôi có thể chấp nhận được. Bố tôi đã kinh doanh rất tốt, nhưng ông không tin tưởng khi giao những khoản tiền lớn cho con cái đầu tư. Khi tốt nghiệp đại học, tôi có khoảng hai trăm ngàn đô-la, nhưng phần lớn số tiền này nằm trong những tòa nhà ở Brooklyn và Queens. Vì thế, tôi phải đợi. Tôi phụ giúp bố tôi trong việc kinh doanh của ông, và tiếp tục dành thời gian trống cho việc theo dõi thị trường địa ốc ở Manhattan.

Năm 1971 là một bước ngoặt khi tôi quyết định thuê một căn hộ ở Manhattan. Nó là một phòng thu thanh trong một

tòa nhà trên đại lộ số 3 và đường số 75, trông xuống bồn nước trong sân của tòa nhà kế cận. Tôi thường gọi đùa nó là căn hộ sang trọng trên tầng mái, vì nó ở gần tầng trên cùng của tòa nhà. Tôi đã cố hết sức sắp xếp để căn hộ trông có vẻ rộng hơn, nhưng nó vẫn tối tăm, dơ bẩn. Dù vậy, tôi vẫn thích nó. Tôi vẫn thấy thú vị khi dọn đến căn hộ này hơn là khi dọn về ở trong ba tầng lầu trên cùng của Trump Tower, ngó xuống khu công viên trung tâm, mười lăm năm sau đó.

Bạn phải hiểu một điều: tôi là đứa trẻ lớn lên ở Queens, đi làm ở Brooklyn, những vùng ngoại ô của thành phố New York. Đùng một cái, tôi có một căn hộ ở Upper East Side – gần khu trung tâm Manhattan.

Điều quan trọng là việc chuyển đến đây đã giúp tôi quen thuộc Manhattan nhiều hơn. Tôi bắt đầu đi trên đường phố Manhattan như là một người sống ở đó chứ không phải chỉ đến thăm hay giải quyết công việc. Tôi biết được tất cả những bất động sản tốt. Tôi trở thành người thành phố, không còn là đứa trẻ vùng ngoại ô nữa. Tôi thấy mình như đã có tất cả những thứ tốt nhất trên thế giới. Tôi còn trẻ, còn khỏe, và đang sống ở Manhattan, cho dù tôi vẫn phải đi về Brooklyn để làm việc.

Một trong những việc tôi làm đầu tiên ở đây là gia nhập Le Club, câu lạc bộ nổi tiếng nhất thời bấy giờ ở New York và có lẽ là khó gia nhập nhất – giống như câu lạc bộ Studio 54 vào thời đỉnh cao của nó. Le Club nằm trên đường East 54, thành viên của nó là những người đàn ông thành công nhất và những phụ nữ đẹp nhất trên thế giới. Nó là một nơi mà bạn

có thể thấy một ông già 75 tuổi nhưng giàu có đi với ba cô gái Thụy Điển tóc vàng.

Tôi không bao giờ quên được cách tôi trở thành thành viên của câu lạc bộ nổi tiếng này. Một ngày kia, tôi gọi điện thoại đến đó và nói: "Tôi là Donald Trump, và tôi muốn gia nhập câu lạc bộ của anh." Đầu dây đằng kia có tiếng cười, và một người trả lời: "Anh đang đùa đấy à." Dĩ nhiên là chưa có ai biết đến tên tôi. Ngày hôm sau tôi nảy ra một ý tưởng khác, tôi gọi điện thoại và nói: "Hãy nghe này, tôi có thể có danh sách thành viên trong câu lạc bộ của anh không? Có lẽ tôi biết người nào đó trong số họ." Người ở đầu dây đằng kia trả lời: "Rất tiếc, chúng tôi không thể cho được." Và anh ta gác máy.

Ngày kế tiếp tôi gọi nữa và nói: "Tôi cần gặp chủ tịch câu lạc bộ. Tôi muốn gửi cho ông ta một món đồ." Vì lý do nào đó, người của câu lạc bộ cho tôi tên vị chủ tịch và số điện thoại của ông ta. Tôi gọi và tự giới thiệu rất lịch sự: "Tôi là Donald Trump. Tôi muốn gia nhập Le Club." Ông ta hỏi: "Anh có bạn bè hay người thân nào trong câu lạc bộ không?" Tôi trả lời: "Không. Tôi không quen ai trong câu lạc bộ cả."

Ông ta nói: "À, điều gì làm anh nghĩ là anh phải gia nhập câu lạc bộ?" Tôi phải cố gắng nói và nói để duy trì cuộc đối thoại. Cuối cùng, ông chủ tịch nói: "Tôi cho anh biết, anh dường như là một anh bạn trẻ dễ thương, và có lẽ cũng tốt cho câu lạc bộ khi có một vài thành viên trẻ tuổi. Vậy tại sao anh không gặp tôi tại quán Twenty-one?"

Tối hôm sau chúng tôi gặp nhau. Chỉ có một vấn đề nhỏ là tôi không uống rượu và không thích ngồi cà kê. Trái lại, ông

chủ tịch câu lạc bộ thích uống rượu, và ông ta dẫn theo một người bạn nữa cũng thích uống rượu. Suốt hai tiếng đồng hồ sau đó, họ cứ uống và tôi thì không. Cuối cùng, tôi hỏi: "Tôi có thể giúp đưa các ông về nhà không?" Họ trả lời: "Không, chúng ta hãy uống thêm môt chai nữa."

Tôi không quen với cách sống như vậy. Bố tôi rất cứng rắn, nghiêm khắc và điều độ. Ông luôn về nhà lúc bảy giờ tối, ăn cơm, đọc báo và xem ti vi. Tôi cũng giống như bố tôi. Nhưng đây lại là một thế giới hoàn toàn khác. Tôi tự hỏi mọi người thành công ở Manhattan này có đều là người thích uống rượu không. Tôi tưởng tượng rằng nếu đó là sự thật thì tôi sẽ có một lợi thế lớn.

Khoảng mười giờ tối thì tiệc cũng tàn và tôi đưa họ về nhà. Hai tuần trôi qua, tôi không nghe tin gì từ ông chủ tịch câu lạc bộ. Cuối cùng, tôi điện thoại cho ông ta. Ông ta thậm chí không nhớ tôi là ai nữa. Thế là tôi phải bắt đầu tất cả lại từ đầu. Chúng tôi lại gặp nhau ở quán Twenty-one, chỉ có điều lần này ông ta không uống nhiều. Ông ta đồng ý cho tôi gia nhập câu lạc bộ, nhưng ông có một điều nghi ngờ duy nhất. Ông ta nói rằng tôi trẻ và đẹp trai, và vì một số thành viên lớn tuổi trong câu lạc bộ có vợ trẻ đẹp nên ông lo rằng tôi có thể sẽ tán tỉnh vợ họ. Ông ta yêu cầu tôi hứa là sẽ không làm như vậy.

Tôi không thể tin vào những điều mình vừa nghe. Mẹ tôi cũng nghiêm khắc như bố tôi. Bà hoàn toàn cống hiến đời mình cho bố tôi – họ vừa kỷ niệm năm mươi năm ngày cưới. Tôi lớn lên trong một môi trường như thế, và bây giờ người đàn ông này nói với tôi về chuyện cướp vợ của người khác.

Dù sao đi nữa thì tôi cũng hứa. Tôi được nhận vào câu lạc bộ, và đó là một thay đổi lớn đối với tôi về mặt xã hội cũng như nghề nghiệp. Tôi đến đó hầu như mỗi đêm, và gặp gỡ rất nhiều phụ nữ trẻ đẹp. Thật sự thì tôi chưa bao giờ quan hệ với bất kỳ ai trong số họ một cách nghiêm túc cả. Họ đẹp nhưng cách nói chuyện thì không bình thường. Một số quá kiêu ngạo, một số lại phóng túng hay ngu xuẩn, và nhiều người không thành thực. Tôi nhanh chóng thấy rằng tôi không thể đưa những phụ nữ này về căn hộ của mình vì theo tiêu chuẩn của họ thì những gì tôi có là một sự bất hạnh, và trong thế giới của họ, vẻ bề ngoài là tất cả. Khi cưới vợ, tôi sẽ lấy một phụ nữ rất đẹp nhưng cũng cứng rắn như bố mẹ tôi.

Trong suốt khoảng thời gian đó, tôi cũng gặp rất nhiều người đàn ông thành công và giàu có ở Le Club. Tôi có một thời gian giải trí tốt vào buổi tối nhưng đó cũng là một cách làm việc. Tôi biết được New York hoạt động như thế nào, tôi gặp gỡ những nhân vật mà sau này tôi sẽ làm ăn với họ. Tôi cũng gặp những người giàu có, đặc biệt là người Âu châu và Nam Mỹ, và họ sau này đã mua những căn hộ đắt tiền nhất ở Trump Tower và Trump Plaza.

Chính tại Le Club, tôi gặp Roy Cohn[25] lần đầu tiên. Ông ta là một người nổi tiếng không ngại tranh đấu. Một buổi tối, tôi tình cờ ngồi cạnh ông ta. Chúng tôi chào và nói chuyện với

[25] Roy Marcus Cohn (20.2.1927 – 02.08.1986) là một luật sư. Ông nổi tiếng nhất với vụ án xét xử hai vợ chồng Julius và Ethel Rosenberg năm 1951. Hai người này bị buộc tội đã chuyển giao những bí mật về vũ khí hạt nhân cho Liên Xô, và bị tử hình. (ND)

nhau một lúc. Và tôi có ý định thử thách ông ta. Tôi thích kiểm tra mọi người. Tôi nói với ông ta: "Tôi không thích luật sư. Tôi nghĩ tất cả những gì họ làm là trì hoãn những thương vụ chứ không thực hiện chúng, và mọi câu trả lời của họ là phủ định. Họ luôn tìm cách dàn xếp chứ không chiến đấu." Ông ta nói ông ta đồng ý với tôi. Tôi thích điều đó và nói tiếp: "Tôi không chịu nổi điều đó. Tôi thích chiến đấu hơn là chịu khuất phục, vì ngay khi anh chịu thua một lần, anh sẽ bị mang tiếng là kẻ đầu hàng."

Tôi có thể thấy Roy tỏ vẻ quan tâm, nhưng ông ta không rõ mục đích của câu chuyện là gì. Cuối cùng ông ta hỏi: "Đây chỉ là một câu chuyện mang tính cách nghiên cứu phải không?"

Tôi nói: "Không, nó không mang tính chất nghiên cứu chút nào cả. Nó đã xảy ra khi Chính phủ kiện công ty của tôi và nhiều công ty khác, dựa trên đạo luật dân quyền, rằng chúng tôi đã phân biệt chủng tộc với người da đen trong một số dự án phát triển nhà ở." Tôi giải thích với ông ta rằng trưa hôm đó ba tôi và tôi đã nói chuyện với những luật sư của một hãng luật danh tiếng có văn phòng trên phố Wall, và họ đã khuyên chúng tôi nên tìm cách hòa giải. Đó là cách mà đa số các doanh nhân thường làm khi bị Chính phủ buộc tội, vì họ không muốn mang tiếng xấu trước công chúng cho dù họ tin rằng họ có thể thắng kiện trước một lời buộc tội không đúng.

Ý tưởng hòa giải khiến tôi muốn điên lên được. Sự thật là cũng có nhiều người da đen thuê căn hộ trong những tòa nhà của chúng tôi.

Chúng tôi muốn biết chắc rằng người thuê nhà sẽ trả tiền thuê nhà, họ phải ngăn nắp và sạch sẽ và có quan hệ tốt với hàng xóm láng giềng, họ cũng phải có thu nhập ít nhất gấp bốn lần tiền thuê nhà. Tôi nói với Roy: "Anh nghĩ tôi phải làm gì?"

Ông ta trả lời: "Quan điểm của tôi là khởi kiện, buộc họ chứng minh rằng anh đã phân biệt đối xử. Theo tôi, điều này rất khó vì theo lời anh thì anh cũng có cho những người da đen thuê nhà." Ông cũng nói thêm: "Tôi không nghĩ anh có bổn phận phải cho những người, da trắng cũng như da đen, có khả năng gây ra rắc rối phiền phức thuê nhà, và Chính phủ không có quyền điều hành việc kinh doanh của anh."

Khi đó tôi đã quyết định Roy chính là người sẽ xử lý vụ này. Ông ta thích tranh đấu và đã chấp nhận vụ kiện của tôi. Chúng tôi khởi kiện chống lại những cáo buộc của Chính phủ. Cuối cùng, Chính phủ không thể chứng minh tôi đã phân biệt đối xử. Chúng tôi thắng kiện, và cũng đồng ý sẽ thực hiện một số quảng cáo cho những căn hộ còn trống với cơ hội bình đẳng cho mọi người trên tờ báo địa phương.

Tôi biết được nhiều điều về Roy trong suốt khoảng thời gian đó. Ông ta là một luật sư tài giỏi. Ông ta có thể xem xét hồ sơ mà không cần ghi chú gì cả. Ông ta có khả năng nhớ rõ mọi chi tiết và có thể tranh luận về các sự kiện ngay từ trong đầu. Khi đã sẵn sàng, ông ta rất thông minh và hầu như không thể đánh bại được. Tuy nhiên, không phải lúc nào ông ta cũng chuẩn bị sẵn sàng, nhưng trong những tình huống như thế, ông ta cũng thông minh đến nỗi có thể vượt qua nó. Song ông

ta cũng có thể là một thảm họa. Vì thế, tôi luôn đặt ra những câu hỏi cho Roy trước khi phiên tòa được mở. Nếu ông ta không chuẩn bị sẵn sàng, tôi sẽ xin hoãn phiên tòa.

Roy là một người rất cứng rắn. Đôi khi tôi nghĩ sau sự trung thành, sự cứng rắn là điều quan trọng nhất đối với ông ta. Ví dụ, tất cả bạn bè của Roy đều biết ông ấy là một người đồng tính, và nếu bạn thấy ông ta ngoài xã hội thì cũng không khác gì một số người trẻ tuổi đẹp trai. Nhưng Roy chưa bao giờ đề cập đến vấn đề đó. Ông ta chỉ không thích cái hình tượng này. Ông ta cảm thấy rằng đối với một người bình thường, đồng tính hầu như đồng nghĩa với yếu đuối, nhút nhát. Vì vậy ông ta thường né tránh đề tài đồng tính một cách rất nhiệt tình. Nếu vấn đề về quyền của những người đồng tính được đưa ra, Roy luôn là người đầu tiên lên tiếng phản đối.

Mặc dù cứng rắn nhưng Roy có rất nhiều bạn. Vì trung thành và lanh lợi nên ông ta được xem là một người bạn rất hữu ích. Bạn có thể tin tưởng vào sự giúp đỡ của ông ta, cho dù ông ta không đồng quan điểm với bạn và việc bảo vệ bạn không hẳn là điều tốt nhất cho ông ta. Ông ta chưa bao giờ là người hai mặt.

Trong khi hàng trăm người "đáng kính trọng" luôn khoe khoang về tính liêm chính của mình nhưng lại chẳng thủy chung chút nào cả, họ chỉ nghĩ đến những gì tốt đẹp nhất cho họ và sẵn sàng nói xấu sau lưng bạn bè nếu người bạn ấy gặp khó khăn rắc rối. Roy Cohn không bao giờ làm như vậy cả, luôn sẵn sàng sát cánh cùng bạn bè trong lúc hiểm nguy. Và đó là điều tôi thích nhất ở ông ta.

Dù sao đi nữa thì tôi cũng biết được nhiều người và những khu bất động sản khi chuyển đến Manhattan, nhưng tôi vẫn chưa tìm được khu đất nào để mua với giá tôi có thể chấp nhận được. Bất ngờ công việc ở Manhattan bắt đầu trở nên xấu đi từ năm 1973. Tôi luôn nghĩ rằng thị trường sẽ giảm nhiệt vì mọi việc đều vận hành theo chu kỳ – có nóng có lạnh, lên cao xuống thấp – và địa ốc cũng không là ngoại lệ. Tuy vậy, tôi cũng không ngờ mọi việc chuyển hướng tệ như lúc này. Nó là sự kết hợp của nhiều yếu tố. Đầu tiên, chính quyền liên bang tuyên bố tạm ngưng chương trình trợ cấp về nhà ở mà họ đang thực hiện, đặc biệt là ở New York. Đồng thời, lãi suất bắt đầu tăng sau một thời gian dài đứng ở mức ổn định. Rồi lạm phát xảy ra, đặc biệt là trong chi phí xây dựng.

Nhưng vấn đề lớn nhất là với chính thành phố. Nợ của thành phố lên đến mức khiến người ta lo ngại. Lần đầu tiên người ta nói đến khả năng thành phố bị phá sản. Nỗi lo này kéo theo nỗi sợ kia. Và chẳng bao lâu, New York rơi vào một cuộc khủng hoảng lòng tin. Người dân không còn tin tưởng vào thành phố nữa.

Nó không còn là một môi trường hấp dẫn cho những dự án phát triển địa ốc mới nữa. Trong chín tháng đầu năm 1974, chỉ có khoảng sáu ngàn căn hộ mới và nhà mới loại cho một gia đình trong năm quận ở New York được cấp phép, giảm mạnh so với con số 15.000 của cùng kỳ năm trước.

Tôi lo ngại cho tương lai của thành phố New York, nhưng cũng không đến nỗi phải mất ăn mất ngủ. Tôi là một người lạc quan, và thành thật mà nói, tôi xem những khó khăn

của thành phố như là những cơ hội lớn cho tôi. Vì lớn lên ở Queens, tôi tin, có lẽ là hơi phi lý, rằng Manhattan sẽ luôn là một nơi tốt nhất để sống – là một trung tâm của thế giới. Bất kỳ khó khăn nào mà thành phố phải đối phó chỉ là ngắn hạn, tôi tin rằng mọi việc cuối cùng sẽ tốt đẹp trở lại.

Một trong những bất động sản luôn quyến rũ tôi là nhà ga bị bỏ hoang chạy dọc theo sông Hudson, bắt đầu từ đường số 59 kéo dài đến tận đường số 72. Mỗi lần lái xe trên xa lộ West Side, tôi đều mơ ước đến những gì mình có thể xây dựng ở đó. Không cần phải là một thiên tài mới nhận thấy rằng 40 héc ta đất chưa phát triển dọc theo bờ sông này ở Manhattan có một tiềm năng to lớn. Nhưng cố gắng phát triển một khu đất khổng lồ như vậy trong thời gian thành phố đang trong cơn khủng hoảng tài chính lại là một câu chuyện khác.

Tôi không tin rằng bạn có thể từng đau lòng khi mua một khu đất có vị thế tốt với một giá hời. Thời đó, nhiều khu phố ở vùng West Side bị xem là nguy hiểm. Ở đó có nhiều người thất nghiệp, hưởng trợ cấp xã hội, và nạn buôn bán ma túy tràn lan trong mọi công viên. Tôi còn nhớ tờ *New York Times* đã đăng một loạt bài về khu phố giữa đại lộ Central Park West và đại lộ Columbus tại đoạn đường số 84 – một khu vực đầy rẫy những tệ nạn xã hội.

Tuy vậy, không cần phải có một tầm nhìn xa mới thấy toàn bộ khu vực ấy có thể thay đổi một cách dễ dàng. Ngay cả ở những khu vực phức tạp như đường West 84 cũng có những tòa nhà cũ, nguy nga, bằng đá nâu chỉ cách công viên trung tâm chừng vài bước chân. Và trên những đại lộ, đặc biệt là

Central Park West và Riverside Drive, có những tòa nhà cũ đẹp với những căn hộ rộng rãi và có cảnh quang đẹp mắt. Việc khám phá ra giá trị này chỉ còn là vấn đề về thời gian.

Một ngày mùa Hè năm 1973, tôi được đọc một bài báo về công ty hỏa xa Penn Central đang tiến hành thủ tục khai phá sản. Bài báo cho biết công ty được ủy thác trông coi tài sản của Penn Central đã thuê một công ty, do Victor Palmieri làm giám đốc, đứng ra bán các tài sản này. Trong số những tài sản được bán có lô đất bị bỏ hoang ở khu West Sixties và một lô khác ở West Thirties. Công ty của Victor sẽ được một khoản hoa hồng mỗi khi bán được một món tài sản.

Chưa bao giờ nghe nói đến Victor Palmieri nhưng tôi nhanh chóng biết rằng ông ta là người tôi muốn biết. Tôi điện thoại cho người đại diện của Victor và nói: "Tôi là Donald Trump. Tôi muốn mua lô đất ở khu West Sixties." Cách đơn giản nhất thường là cách hiệu quả nhất.

Tôi nghĩ họ thích tính thẳng thắn và sự nhiệt tình của tôi. Tôi chưa xây dựng tòa nhà nào nhưng cái mà tôi có là sự sốt sắng theo đuổi những điều mà những người ở vị thế tốt hơn tôi có lẽ đã không xem xét đến.

Tôi đến gặp Victor, và mọi chuyện diễn tiến tốt đẹp ngay từ đầu. Ông ta là người Ý, rất dịu dàng và quyến rũ. Tôi nói với ông ta rằng khu đất ở đường số 60 xấu, những khu phố lân cận đang có nhiều vấn đề, thành phố đang gặp khó khăn, và có lẽ tôi điên nên mới quan tâm đến nó. Nếu muốn mua một thứ gì đó, dĩ nhiên là bạn sẽ cố gắng thuyết phục người bán rằng thứ đó không có giá trị nhiều.

Điều thứ hai tôi nói với Victor là việc có được sự chấp thuận của thành phố về quy hoạch cho một khu đất lớn và chưa phát triển như thế là rất khó. Tôi cũng lưu ý Victor là ủy ban cộng đồng ở đó sẽ chống lại bất kỳ sự phát triển nào, và tiến trình để thuyết minh dự án với Ủy ban Quy hoạch thành phố và Ban Thẩm định cũng sẽ kéo dài rất lâu.

Điều thứ ba, và có lẽ là điều quan trọng nhất, là thuyết phục Victor và những người của ông ta. Tôi không thể thuyết phục bằng kinh nghiệm hay thành tích của mình. Thay vào đó, tôi phải thuyết phục bằng năng lực và sự nhiệt tình.

Kết thúc cuộc nói chuyện, Victor đề nghị tôi phát triển không những khu đất trên đường số 60 mà cả khu đất trên đường West 34. Có lẽ những lý lẽ của tôi đã có sức thuyết phục lớn đối với ông ta. Tôi không còn chọn lựa nào khác. Lúc đó, tôi mới 27 tuổi, chưa bao giờ xây dựng cái gì ở Manhattan, cả bố tôi cũng vậy. Dù Victor thích tôi, tôi không nghĩ ông ta có thể đưa ra một đề nghị như thế nếu ông ta không tin công ty của chúng tôi lớn mạnh. Khi tôi gặp Victor, công ty chúng tôi chưa có một cái tên chính thức nên tôi đã gọi nó là Trump Organization. Dù sao thì từ "organization" nghe cũng có vẻ lớn hơn từ "company". Người ta hầu như không biết rằng Trump Organization hoạt động trong hai căn phòng nhỏ bé trên đại lộ Z ở Brooklyn.

Tôi cũng nói về mối quan hệ của chúng tôi với các chính khách như Abraham Beame, người mới được bầu làm Thị trưởng thành phố New York vào tháng 11-1973. Bố tôi là thành viên trong cùng một câu lạc bộ những đảng viên đảng Dân

chủ với Abe Beame, và họ có biết nhau. Giống như tất cả các nhà phát triển địa ốc, chúng tôi đóng góp tiền vận động tranh cử cho Beame cũng như những chính khách khác. Việc đóng góp này là bình thường và được chấp nhận đối với một nhà phát triển địa ốc ở thành phố New York. Tất cả đều đóng góp như nhau. Tuy nhiên, có lẽ vì sự quen biết cá nhân nên Beame đối xử với chúng tôi đặc biệt hơn những người khác.

Tôi bỏ phần lớn thời gian trong bốn năm khi Beame làm thị trưởng để vận động cho việc xây dựng một trung tâm hội nghị trên đường West 34. Cho đến nay, nó là công trình tốt nhất nhận được nhiều sự khen thưởng, và chúng tôi hầu như được các doanh nhân lớn ở New York biết đến. Tuy vậy, Beame chưa bao giờ đứng ra ủng hộ công trình này cho đến trước khi ông ta hết nhiệm kỳ vài tuần. Ông ta cũng không có một sự chấp thuận chính thức nào cho nó cả. Chính Ed Koch, người kế vị Beame, là người đã quyết định chọn khu đất của chúng tôi để xây dựng trung tâm hội nghị. Không có ai, theo như tôi biết cho đến nay, đã từng nghĩ rằng Ed Koch và tôi là đôi bạn thân.

Nhờ có được một mối quan hệ khắng khít ngay từ đầu với Victor nên tôi gặp nhiều thuận lợi trong thương vụ này. Ví dụ, chúng tôi đạt được thỏa thuận, trong đó tôi có quyền mua các lô đất trên đường số 60 và số 30 mà chưa phải trả tiền ngay – nhưng phải chờ quy hoạch, và sự chấp thuận của tòa án thụ lý hồ sơ phá sản của Penn Central. Công ty này cũng đồng ý sẽ chịu chi phí phát triển cho tôi. Đó là một điểm đáng lưu ý: người bán trả phí tổn cho người mua có tiềm năng. Tuy vậy, bạn cũng phải làm cho nó có triển vọng phát triển. So với

ngày nay, thỏa thuận này giống như một thương vụ ngu xuẩn, nhưng vào thời đó lại rất khác khi mà không có ai muốn xây dựng thứ gì cả, và thành phố đang chết dần.

Trong khi đó, Palmieri giúp đỡ tôi tạo uy tín với báo giới. Khi một phóng viên của tờ *Barrons* hỏi ông ta tại sao lại chọn tôi, ông ta nói: "Những bất động sản đó không là gì cả ngoại trừ sự rủi ro không xác định được. Chúng tôi đã phỏng vấn tất cả những người quan tâm đến chúng, và không ai có được một động lực, sự hậu thuẫn và trí tưởng tượng cần thiết trong việc phát triển chúng. Cho đến khi Trump xuất hiện. Anh ta là hình ảnh của một người vận động cho sự phát triển của thế kỷ mười chín. Anh ta nhiệt tình hơn những người mà chúng tôi đã biết."

Có lần, khi tôi đang thổi phồng những kế hoạch của tôi với báo chí nhưng thực ra dự án chưa đi tới đâu cả, một nhà địa ốc lớn ở New York nói với một người bạn của tôi: "Trump chỉ khoác lác thôi. Thế tòa nhà đó đâu?"

Tôi nhớ là tôi đã rất tức giận khi nghe được điều đó, và tôi đã không nói chuyện với người đó trong hơn một năm. Nhưng giờ nghĩ lại, tôi thấy ông ta đúng. Tất cả có lẽ đã tan thành mây khói nếu tôi không thành công trong việc thực hiện một trong những dự án đầu tiên đó. Nếu không thuyết phục được thành phố chọn khu đất của tôi trên đường West 34 làm trung tâm hội nghị, và tiếp sau đó là phát triển khách sạn Grand Hyatt, tôi giờ đây có lẽ chỉ là một người đi thu tiền thuê nhà ở Brooklyn. Thành công của tôi phụ thuộc rất nhiều vào những dự án đầu tiên đó.

Ngày 29-7-1974, chúng tôi tuyên bố Trump Organization đã đạt được quyền mua hai khu đất dọc bờ sông – từ đường West 59 đến đường West 72 (khu West Sixties), và từ đường West 34 đến đường West 39 (khu West Thirties) – của công ty Penn Central với giá sáu mươi hai triệu đô-la mà không phải trả tiền trước. Thương vụ này đã được đưa lên trang nhất của tờ *New York Times*.

Ý tưởng ban đầu của tôi là xây nhà cho người có thu nhập trung bình thuê với giá từ 110 đô-la đến 125 đô-la. Vào thời đó, giá này là tương đối cao. Tôi dự định tìm nguồn tài chính từ chương trình Mitchell-Lama. Đây là một chương trình trợ giá nhà ở của chính phủ nhằm khích lệ việc xây nhà cho người có lợi tức trung bình, qua đó nhà đầu tư được thế chấp dài hạn với lãi suất thấp và được giảm thuế.

Một tháng trước khi công bố, Victor, tôi và một số người của ông ta đến gặp Abe Beame để trình bày về các kế hoạch phát triển của chúng tôi. Mặc dù khuyến khích ý tưởng của chúng tôi, từ khi dự án được công bố, ông ta từ chối bày tỏ ý kiến về nó cho đến khi nó được các cơ quan có thẩm quyền của thành phố xem xét, gồm Ủy ban Quy hoạch thành phố, Ban Thẩm định và các ủy ban cộng đồng của địa phương. Ông ta là một chính trị gia nên ông ta muốn xem gió thổi chiều nào để chọn một thế đứng cho mình.

Ngay sau khi tôi công bố các dự án của mình, nhiều nhà thầu khác bất ngờ xuất đầu lộ diện, đưa ra những mức giá hấp dẫn. Ví dụ, Starrett Housing, một công ty mà chúng tôi đã từng hợp tác trong một dự án ở Brooklyn đề nghị trả 150

triệu đô-la, với một số điều kiện phụ thuộc vào tài chính và sự chấp thuận của thành phố và các yếu tố còn lại khác. Cứ theo bề ngoài mà xét thì giá mà họ đưa ra cao hơn giá của tôi rất nhiều.

Tôi thừa nhận rằng tôi là một người rất tranh đua, và tôi sẽ làm bất kỳ điều gì có thể được trong phạm vi pháp luật cho phép để chiến thắng. Trong trường hợp này, tôi không tin rằng sự đấu thầu của Starrett là nghiêm túc. Họ sẽ chẳng bao giờ kết thúc được thương vụ này, và cũng không có khả năng phát triển dự án một cách thành công. Bất kỳ ai cũng có thể đưa ra một mức giá để đấu thầu, đặc biệt là khi có kèm theo nhiều điều kiện phụ thuộc khác, nhưng liệu rồi họ có thực hiện tốt những cam kết trước đó hay nửa chừng lại tháo lui với nhiều lý do khác nhau. Tôi đã bỏ nhiều thời gian và công sức để thuyết phục những người của Palmieri rằng tôi rất nghiêm túc và quyết tâm thực hiện dự án này.

Cuối cùng, tôi đã thành công trong việc thuyết phục Palmieri rằng cái giá sáu mươi hai triệu đô-la của tôi đáng tin tưởng hơn là lời đề nghị của Starrett Housing.

Điều trớ trêu là không đầy một năm sau khi tôi công bố những kế hoạch cho khu vực này, và đánh bại những đối thủ cạnh tranh, tình hình kinh tế của thành phố trở nên ngày càng tệ hơn.

Tháng 2-1975, Công ty Phát triển đô thị, một công ty nhà nước, vỡ nợ với hơn 100 triệu đô-la phải trả cho các trái phiếu đã phát hành của họ để huy động vốn cho chương trình nhà ở công cộng.

Tháng 9-1975, Thị trưởng Beame tuyên bố thành phố hoãn việc thực thi các kế hoạch tài trợ cho việc xây dựng đối với hầu hết các dự án nhà ở mới.

Tháng 11-1975, bang New York cũng ra một tuyên bố tương tự áp dụng cho các chương trình nhà ở dành cho người có thu nhập trung bình và thấp trong vòng năm năm, kể cả những dự án cấp thành phố đã được chấp thuận sơ bộ.

Mỗi sáng thức dậy, bạn không thể không đọc lướt qua một vài bài báo mới nói về cuộc khủng hoảng tài chính của thành phố. Tôi không nghĩ rằng những tin tức đó thật sự làm tôi lo sợ cho tương lai của thành phố. Dầu vậy, khi mọi việc cho thấy rõ ràng rằng tôi sẽ không có được bất kỳ sự trợ cấp nào cho việc xây nhà, tôi quyết định thử một chiến lược mới.

Tôi luôn nghĩ rằng khu đất trên đường West 34 sẽ rất thích hợp cho việc xây dựng một trung tâm hội nghị. Vấn đề là hầu như mọi người đều không nghĩ như thế. Trước hết, thành phố – với sự hỗ trợ của nhiều doanh nhân nổi tiếng – đã bỏ ra hơn ba năm nghiên cứu và cố gắng phát triển một khu đất khác dọc theo sông Hudson, trên đường số 44. Chỉ riêng trong quá trình quy hoạch, thành phố thừa nhận họ đã phải chi mười ba triệu đô-la, nhưng những người quen cho tôi biết con số thực sự lên đến gần ba mươi triệu đô-la.

Chỉ vài tuần sau khi thành phố công bố không tài trợ cho bất kỳ dự án nhà ở mới, Beame tuyên bố thành phố cũng sẽ ngưng chi tiêu cho việc phát triển khu đất nói trên. Ngay lập tức, tôi mướn Samuel H. Linderbaum, một luật sư giỏi về quy hoạch và đang làm việc cho dự án này.

Người còn lại tôi mướn để giúp phát triển dự án trung tâm hội nghị là Louise Sunshine, một phụ nữ quen biết rất nhiều chính khách. Louise đã từng làm giám đốc tài chính cho Hugh Carey khi ông này ra tranh cử chức Thống đốc bang New York năm 1974. Bà ta cũng là thủ quỹ cho đảng Dân chủ ở bang này. Đầu tiên, bà ta làm việc cho tôi hầu như không lương. Sau đó, Louise trở thành một giám đốc điều hành trong công ty của chúng tôi.

Nhưng ngay cả khi tôi đang thành lập một đội ngũ nhân viên để vận động cho khu đất của mình, thành phố và tiểu bang cũng đang ngấm ngầm dự định một chọn lựa khác của họ: thành lập một trung tâm hội nghị ở Battery Park City, đối diện Trung tâm Thương mại Thế giới ở phía nam Manhattan. Tôi cho rằng cả hai khu – đường West 44 và Battery Park – là những chọn lựa rất kém, thua xa khu đất của tôi. Tôi muốn khởi động một chiến dịch quảng bá nhưng tôi lại chưa được mọi người biết đến nhiều. Nếu muốn thu hút sự chú ý và ủng hộ của mọi người, tôi phải đánh bóng tên tuổi của mình.

Tôi quyết định mở một cuộc họp báo. Louise và Howard Rubenstein, một người nổi tiếng trong ngành quan hệ công chúng, giúp tôi vận động sự ủng hộ của các chính khách có thế lực trong thành phố, trong đó có Manfred Ohrenstein, lãnh tụ phe đa số ở Thượng viện, và Theodore Kheel, một trong những nhà hòa giải về lao động và là người rất có ảnh hưởng trong chính trường New York. Kheel đã đọc một bài diễn văn rất hay tại cuộc họp báo. Ông nói: "Việc đặt một trung tâm hội nghị ở Battery Park chẳng khác nào mở một hộp đêm trong

một nghĩa trang.” Chúng tôi cũng treo một biểu ngữ với hàng chữ “Điều kỳ diệu trên đường số 34”, và tôi tuyên bố trước rất đông phóng viên rằng tôi có thể xây dựng một trung tâm hội nghị với chi phí khoảng 110 triệu đô-la, thấp hơn ít nhất 150 triệu đô-la so với ước tính của thành phố cho dự án của họ trên đường West 44.

Lời tuyên bố của tôi khiến một số người ngạc nhiên và cũng gây được sự chú ý của giới báo chí. Nhưng hầu như không có một tín hiệu chấp thuận nào từ phía các chính trị gia. Tôi khám phá ra rằng các chính khách không quan tâm nhiều đến chi phí. Nó không phải là tiền của họ.

Trong cuộc vận động, bất kỳ nơi nào tôi đến, tôi đều nêu ra tầm quan trọng của việc xây dựng một trung tâm hội nghị. Nhiều người cho rằng giải pháp tốt nhất, trong bối cảnh khủng hoảng tài chính của thành phố, là dẹp bỏ những dự án này đi.

Với tôi, đó là một ý kiến thiển cận. Ví dụ, khi doanh thu bị sụt giảm, hầu hết các công ty đều cắt giảm ngân sách quảng cáo. Nhưng thực ra, bạn cần phải quảng cáo thật nhiều khi người ta không mua hàng của bạn. Về cơ bản, đó là chiến lược của tôi cho dự án này. Theo tôi, xây dựng một trung tâm hội nghị là công việc thiết yếu để phục hồi hình ảnh của thành phố và, quan trọng nhất, hồi sinh nền kinh tế của nó.

Tôi cũng đưa ra những lập luận chứng tỏ khu đất của tôi là thích hợp cho một dự án như thế, cũng như những điểm yếu trong những cách chọn lựa khác. Với khu đất trên đường West 44, trung tâm hội nghị sẽ phải được xây dựng trên nền đất bồi đắp của bờ sông; như vậy sẽ tốn kém hơn, gặp nhiều vấn đề

hơn, và quan trọng nhất là mất thời gian nhiều hơn. Mặt khác, khu đất này quá nhỏ nên trung tâm khó thể mở rộng sau này, người ta sẽ phải đi dưới xa lộ West Side để vào trung tâm, và nhà đầu tư phải có giấp phép không cho tàu thuyền đi lại gần khu vực xây dựng. Để có được giấy phép này, dự án phải được chính phủ liên bang chấp thuận và Quốc hội thông qua bằng một đạo luật.

Đối với khu đất ở Battery Park cũng thế, thậm chí còn là một vị trí phi lý vì nằm ở cực Nam của thành phố. Nó cách xa khu trung tâm, các khách sạn và khu vui chơi giải trí, và không thuận tiện đối với các phương tiện vận chuyển công cộng. Tôi dẫn chứng bằng một nghiên cứu của thành phố, theo đó việc xây dựng một trung tâm hội nghị tại đây sẽ đòi hỏi phải tái thiết xa lộ West Side dẫn tới đó, và phải xây thêm ít nhất hai ngàn phòng khách sạn.

Trong hầu hết các buổi nói chuyện, tôi đều đề cập đến vị trí thuận lợi của khu đất của mình. Nó nằm ở phía Đông xa lộ West Side nên dễ đến, và cũng gần các trạm xe điện ngầm và xe buýt hơn hai khu đất kia. Dự án của tôi có chi phí thấp hơn vì là đất trống, không có người thuê nhà. Thêm vào đó, khu đất rất lớn nên có thể mở rộng dự án trong tương lai.

Mọi việc diễn ra với nhiều thuận lợi cho tôi. Tuy nhiên, tôi vẫn chưa có được sự hậu thuẫn của một vài nhân vật có quyền phê duyệt dự án. Abe Beame là người đầu tiên trong số đó. Một khi ông ta đã loại bỏ khu đất trên đường West 44 và để mắt đến vùng Battery Park thì tất cả những lý lẽ của tôi đều không lay chuyển được ông ta.

Nhân vật thứ hai chống đối dự án của tôi là John Zuccotti, Phó thị trưởng thành phố. Ông này đã đi nói xấu về dự án của tôi khắp thành phố. Lý do mà tôi được biết là ông ta không muốn thừa nhận sự thất bại: biết bao thời gian, công sức và hàng triệu đô-la tiền công quỹ đã đổ vào một khu đất mà nó không được xem là chọn lựa tốt nhất cho việc xây dựng một trung tâm hội nghị. Và đó là những gì tôi đã vạch rõ cho tất cả mọi người thấy. Tôi cáo buộc ông ta là con người nhỏ nhen với những toan tính vụ lợi, và còn nhiều điều khác nữa. Ông ta tỏ ra rất giận dữ. Cuộc "đấu khẩu" được giới truyền thông chú ý nhiều, và tôi cho rằng đó là một điều tốt vì nó cũng là một cách để quảng bá những thuận lợi của khu đất của tôi.

Cuối cùng thì chúng tôi cũng chiến thắng. Chúng tôi chưa bao giờ từ bỏ ý định của mình, và những ý kiến chống đối cũng mất dần. Tuy vậy, Beame vẫn bổ nhiệm một ủy ban khác vào năm 1977 để xem xét nhiều vị trí khác cho một trung tâm hội nghị. Ủy ban này đã kết luận rằng khu đất của chúng tôi là tốt nhất. Về cơ bản, Beame cuối cùng cũng ủng hộ chúng tôi mặc dù ông không ký giấy chấp thuận dự án vì cuối năm đó ông hết nhiệm kỳ.

Tháng 1-1978, Ed Koch nhận chiếc ghế thị trưởng và quyết định làm một cuộc nghiên cứu của riêng ông. Tôi tưởng rằng chúng tôi sẽ phải trở lại xuất phát điểm ban đầu. Nhưng ngược lại, mọi việc tiến triển nhanh và một lần nữa khu đất của chúng tôi lại chiếm vị trí hàng đầu trong các chọn lựa. Cuối cùng, tháng 4-1978, thành phố và tiểu bang công bố họ sẽ mua khu đất của tôi để xây trung tâm hội nghị. Đó là

một chiến thắng cho tôi, nhưng nó mang ý nghĩa tượng trưng nhiều hơn là về tài chính. So với những lần đầu tư trước, lợi nhuận lần này ít hơn rất nhiều so với những gì tôi đáng được hưởng. Nhưng về mặt tài chính cũng khó lòng đánh giá những nỗ lực đã bỏ ra.

Vì thỏa thuận giữa tôi với công ty Penn Central đã được xác lập, tôi được bồi thường tổng cộng 833 ngàn đô-la dựa trên cái giá mười hai triệu đô-la mà thành phố đã thương lượng với Penn Central để mua lại khu đất này. Cuối cùng, tôi đề nghị sẽ không nhận khoản bồi thường này nếu thành phố đồng ý lấy họ Trump của gia đình tôi để đặt tên cho trung tâm này. Nhiều người đã chỉ trích tôi về đề nghị này nhưng tôi không biện hộ gì cả.

Thành phố đáng lẽ đã tiết kiệm được nhiều tiền nếu để tôi xây dựng trung tâm này, điều mà tôi rất muốn làm. Nhưng Ed Koch đã quyết định, dựa trên những logic nào đó tôi không thể hiểu được, rằng sẽ không hay khi chọn tôi là nhà thầu xây dựng dự án này vì tôi đã giúp dàn xếp việc mua bán khu đất này. Cuối cùng, tôi đề nghị sẽ đứng ra thực hiện toàn bộ việc xây dựng với chi phí không quá hai trăm triệu đô-la, và nếu vượt quá con số này tôi sẽ phải tự trang trải. Thành thực mà nói, đó là một đề nghị thật buồn cười cho tôi vì không có ai muốn đặt mình vào một cái tròng như vậy.

Thành phố và tiểu bang quyết định sẽ giám sát công việc này. Kết quả có lẽ là những trì hoãn và chi tiêu vượt dự toán tệ hại nhất trong lịch sử ngành xây dựng. Một người tên là Richard Kahan được chỉ định làm giám đốc Công ty Phát

triển đô thị, chịu trách nhiệm giám sát dự án này. Ông ta là một người tốt, nhưng có những ý tưởng của một Robert Moses[26] thứ hai. Tôi không biết ông ta có kinh nghiệm hay có tài năng.

Một trong những điều đầu tiên Kahan thực hiện là thuê I. M. Pei[27] làm kiến trúc sư cho dự án. I. M. Pei là người rất nổi tiếng, nhưng theo tôi, ông ta thường chọn giải pháp đắt tiền nhất để giải quyết một vấn đề nào đó – và hầu như không kiểm soát được. Ngay lập tức, Pei quyết định thiết kế một khung không gian[28] – một kết cấu mà bất kỳ nhà xây dựng chuyên nghiệp nào cũng cho là khó xây dựng nhất và rất dễ bị vượt dự toán. Điều này đặc biệt đúng với loại khung khổng lồ của một trung tâm hội nghị.

---

[26] Robert Moses (18.12.1888 – 29.7.1981) là nhà xây dựng chính của thành phố New York, Long Island và Westchester County vào giữa thế kỷ 20. Ông là một trong những nhân vật gây nhiều tranh cãi nhất trong lịch sử quy hoạch đô thị ở Mỹ. Mặc dù chưa bao giờ nắm giữ một chức vụ dân cử nào, ông được xem là người có quyền lực nhất trong chính quyền bang New York từ thập niên 1930 đến thập niên 1950. Ông đã xây dựng đường trên cao, thay hình đổi dạng những dải đất ven biển và các khu dân cư. Ông có nhiều ảnh hưởng đối với nhiều kỹ sư, kiến trúc sư và nhà quy hoạch đô thị Mỹ. (ND)

[27] Ieoh Ming Pei (sinh ngày 26.4.1917) là một kiến trúc sư người Mỹ gốc Hoa. Ông có lẽ là một trong những kiến trúc sư thành công nhất trong thế kỷ 20 với nhiều công trình trên khắp thế giới. Năm 1983, ông đoạt giải Pritzker Prize, giải thưởng hàng đầu thế giới trong ngành xây dựng, do Jay A. Pritzker thành lập năm 1979 để vinh danh những kiến trúc sư còn sống. (ND)

[28] Khung không gian (space frame) là một kết cấu nhẹ, liên kết đa điểm với các thanh giằng nối với nhau theo một dạng hình học nào đó. Cấu trúc này thường được dùng trong những thiết kế yêu cầu có bước nhịp dài nhưng lại sử dụng ít cột chống. (ND)

Ngay từ đầu tôi đã nói với Kahan và người của ông ta rằng việc xây dựng đồng thời một bãi đậu xe là rất quan trọng. Nhưng họ cho rằng làm như thế sẽ phải chờ giấy phép về tác động môi trường. “Hãy chú ý,” tôi nói, “sự chấp thuận đó sẽ chỉ khó khăn hơn nếu các ông để sau này mới xin, và ngay từ bây giờ các ông phải nộp đơn xin phép xây dựng chỗ đậu xe để ít ra cũng có thể khởi công được.” Họ không nghe tôi, và bây giờ họ không có chỗ đậu xe, không có triển vọng xây thêm cái gì nữa trên khu đất này trong tương lai.

Việc chọn lựa lối vào trung tâm cũng không được xem xét nghiêm túc. Nếu bạn đặt lối vào ở phía Tây, toàn trung tâm sẽ nhìn xuống sông Hudson – một cảnh quan rất đẹp. Thay vào đó, họ xây lối vào ở phía Đông, đối diện với đại lộ số 11.

Khi nhìn thấy những lỗi lầm này, tôi rất tức giận và thất vọng. Năm 1983, khi việc xây dựng trung tâm rõ ràng bị kéo dài và vượt dự toán, tôi đã viết một lá thư gửi William Stern, người kế nhiệm Richard Kahan. Lần thứ hai tôi đề nghị sẽ giám sát công trình này và bảo đảm rằng nó sẽ được hoàn tất nhanh chóng và không vượt dự toán nữa.

Đề nghị của tôi bị từ chối, và công trình này cuối cùng là một tai ương. Khi trung tâm hội nghị được khánh thành vào năm 1986, nó đã trễ bốn năm so với kế hoạch và vượt dự toán ít nhất 250 triệu đô-la. Nếu tính lãi suất trên chi phí thực hiện trong bốn năm đó, tổng chi phí có lẽ phải vào khoảng một tỷ đô-la, hay bảy trăm triệu đô-la vượt dự toán.

Công trình này là một sự hổ thẹn rất lớn, tệ hại đến nỗi không ai buồn để ý đến nó. Khi được mời tham dự lễ khánh

thành trung tâm tôi đã từ chối. Thành phố và tiểu bang đã lấy một khu đất tuyệt vời để thực hiện một dự án lớn, và đã tàn phá nó bằng một kế hoạch tồi tệ và tốn kém phi lý. Cho dù trung tâm cuối cùng cũng được xây dựng thành công, nó có thể không bao giờ kiếm lại đủ số tiền đã bị dùng một cách lãng phí.

Điều khó giải thích trong việc tôi đã bỏ rất nhiều thời gian và công sức cho khu đất ở đường West 34 là tôi chưa bao giờ so sánh nó với khu đất trên đường số 60. Vấn đề là việc phát triển nó còn khó hơn là việc vận động vừa qua. Cộng đồng ở đó phản đối mạnh hơn, việc quy hoạch phức tạp hơn, và các ngân hàng cũng lưỡng lự trong việc cho vay vốn để xây dựng một dự án nhà ở khổng lồ trong một thành phố vẫn còn chệnh choạng trên bờ vực phá sản.

Năm 1979 tôi từ bỏ khu đất này để tập trung vào những thương vụ khác có nhiều hứa hẹn hơn – vụ đầu tiên cũng lại với Palmieri và công ty Penn Central để mua khách sạn Commodore.

6

KHÁCH SẠN GRAND

Hồi sinh đường số 42

Trong suốt thời gian tôi bỏ công sức vận động cho hai khu đất ở West Side, quan hệ giữa tôi với Palmieri và những người của ông ta ngày càng khắng khít hơn. Một ngày cuối năm 1974, tôi đến văn phòng của Palmieri và nói nửa đùa nửa thật: "Nghe này, bây giờ tôi đã có hai khu đất đó, Penn Central còn tài sản nào khác muốn tôi mua mà không trả tiền không?"

"Có chứ," Victor trả lời, "chúng tôi còn một số khách sạn mà anh có thể quan tâm."

Penn Central sở hữu nhiều khách sạn cũ ở trung tâm thành phố, chỉ cách nhau vài con đường: các khách sạn Biltmore, Barclay, Roosevelt, và Commodore. Ba khách sạn đầu hoạt động tương đối thành công. Điều này có nghĩa là chúng được bán với giá cao hơn mà tôi muốn trả. Chỉ có khách sạn

Commodore là đang gặp khó khăn, làm ăn thua lỗ và đang bị nợ thuế trong nhiều năm.

Đó là tin tốt nhất mà Victor đã cung cấp cho tôi. Tôi nhanh chóng nhận định rằng khách sạn Commodore, nằm ở trung tâm thành phố trên đường số 42 và đại lộ Park, kế bên nhà ga Grand Central, có vị trí tốt nhất trong cả bốn khách sạn.

Tôi vẫn nhớ mình đã đi bộ để ngắm nhìn khách sạn này vào ngày mà Victor giới thiệu nó với tôi. Khách sạn và khu phố xung quanh đang xuống cấp trầm trọng. Phân nửa số tòa nhà ở đây đang bị tịch biên. Mặt tiền gạch của khách sạn rất dơ, tiền sảnh thì cáu bẩn. Trông nó giống như một khách sạn dành cho những người nhận trợ cấp xã hội. Có một chợ trời nhếch nhác hoạt động ngay ở tầng trệt với những quầy hàng ở hai bên tường và những món đồ vô chủ nằm lăn lóc trên lối đi. Đối với nhiều người, nó ắt hẳn là một cảnh tượng rất đáng buồn và thất vọng.

Nhưng khi tôi đến gần khách sạn, một cảnh tượng hoàn toàn khác đập vào mắt tôi. Lúc bấy giờ vào khoảng chín giờ sáng. Có hàng ngàn người đi làm, ăn mặc bảnh bao từ Connecticut và Westchester túa ra từ nhà ga và những trạm xe điện ngầm và đi vào những con đường gần đó. Thành phố đang trên bờ vực phá sản, nhưng với những gì tôi chứng kiến thì đây là một vị trí tuyệt vời. Trừ phi thành phố đang chết dần, theo đúng nghĩa của nó, hàng triệu người phong lưu sẽ đi qua nơi này mỗi ngày. Vấn đề là ở khách sạn chứ không phải ở khu phố. Nếu có thể chuyển đổi nó, tôi đoan chắc rằng nó sẽ thành công.

Tôi trở lại và nói với Victor là tôi muốn mua khách sạn Commodore. Ông ta rất vui vì mọi người khác đều lắc đầu với nó. Tôi về gặp bố tôi và kể với ông cơ hội tôi có được một khách sạn lớn ở trung tâm thành phố. Thoạt tiên, ông không tin tôi đang nói một cách nghiêm túc. Sau đó, ông nói với một phóng viên rằng phản ứng đầu tiên của ông đối với ý tưởng của tôi là "mua khách sạn Commodore vào lúc mà ngay cả tòa nhà của hãng Chrysler cũng đang bị quản lý vì thiếu nợ thì đúng là cố gắng giành lấy một ghế trên con tàu *Titanic*."

Tôi không ngây thơ. Tôi nhìn thấy tiềm năng của nó, nhưng cũng nhận thức được một mặt bất lợi. Tôi có thể chiến thắng trong vinh quang, nhưng cũng có thể thân bại danh liệt nếu thất bại. Từ những ngày đầu bắt tay vào thương vụ này, tôi luôn cố hạn chế mọi rủi ro, và về mặt tài chính thì tôi đã thành công. Nhưng vài tháng sau đó, thương vụ này ngày càng trở nên phức tạp và khó khăn. Tôi phải đầu tư nhiều công sức và thời gian hơn, phải chi trả nhiều khoản với những lý do chẳng liên quan gì đến tiền bạc cả. Mục tiêu cuối cùng là tôi phải chứng minh với cộng đồng những nhà kinh doanh địa ốc, với báo giới, và với bố tôi rằng tôi có thể đưa ra một sản phẩm tốt.

Việc mua lại khách sạn Commodore về cơ bản chỉ là một thương vụ phụ trong khi chúng tôi đang tập trung vào dự án trên khu đất ở đường West 34, nhưng lại đòi hỏi tôi phải khéo léo trong xử lý công việc nhiều hơn là tôi nghĩ. Trước hết, tôi phải xác lập niềm tin ở những người của Palmieri rằng tôi là đối tác tốt nhất của họ trong thương vụ này, đồng thời cố gắng để không phải bỏ vốn ra trước. Trong khi đó, tôi phải thuyết

phục một nhà điều hành khách sạn có kinh nghiệm hợp tác với tôi để gây sự tín nhiệm với các ngân hàng nhằm yêu cầu họ hỗ trợ về tài chính.

Nhưng như thế vẫn chưa đủ. Tôi cũng phải thuyết phục các viên chức của thành phố để họ miễn thuế hoàn toàn cho tôi – một điều chưa từng xảy ra trước đó – một sự chấp thuận như thế sẽ giúp tôi chứng minh với ngân hàng rằng dự án của tôi là khả thi. Điều này rất cần thiết khi mà ngân hàng không mặn mà trong việc cho vay ngay cả với những dự án ở những khu dân cư tốt.

Một điều khôi hài là chính tình trạng đầy thất vọng của thành phố lại là một vũ khí lợi hại cho tôi. Với Palmieri, tôi nói tôi là nhà phát triển duy nhất muốn mua một khách sạn đang thua lỗ, nằm trong một khu phố đang xuống cấp ở một thành phố đang kiệt quệ. Với ngân hàng, tôi cho họ thấy việc tài trợ cho những dự án phát triển mới là nhiệm vụ của họ để giúp thành phố phục hồi nền kinh tế. Và với các viên chức chính phủ, tôi lập luận rằng đáp lại việc được miễn thuế, tôi sẽ có thể tạo ra hàng ngàn công việc mới cho ngành xây dựng và dịch vụ, mang lại bộ mặt mới cho khu phố, và quan trọng nhất là tôi có thể chia sẻ lợi nhuận từ hoạt động của khách sạn với thành phố.

Tôi bắt đầu nói chuyện nghiêm túc với Palmieri về dự án này từ cuối mùa Thu năm 1974. Trước đó tám, chín tháng, Penn Central đã đầu tư hai triệu đô-la để cải tạo khách sạn Commodore. Số tiền đó giống như muối bỏ biển. Thêm vào đó, công ty này bị thua lỗ nặng trong năm 1974 nên không thể

trả được khoản nợ thuế lên đến sáu triệu đô-la của khách sạn.

Chẳng bao lâu, chúng tôi đạt được những thỏa thuận cơ bản cho thương vụ này. Cụ thể, tôi sẽ mua lại khách sạn với giá mười triệu đô-la với giả thiết là tôi được miễn thuế, có thể vay tiền ngân hàng và có một đối tác để quản lý khách sạn. Đổi lại, tôi phải đặt cọc 250.000 đô-la mà không hoàn lại. Chỉ có một vấn đề: tôi không quá háo hức để bỏ một số tiền như thế vào một dự án mà kết quả của nó còn rất xa vời. Vào năm 1974, 250.000 đô-la là một món tiền lớn đối với tôi. Vì thế, tôi tìm cách trì hoãn. Hợp đồng đã được soạn thảo nhưng tôi vẫn bảo luật sư tìm mọi lý do để hai bên phải thảo luận tới lui nhiều lần. Trong khi đó, tôi cố gắng thu xếp mọi việc để chắc chắn đạt được những giả thiết trong hợp đồng.

Điều tôi cần trước tiên là một bản thiết kế thật xuất sắc, thu hút được người xem. Tôi liên lạc với Der Scutt, một kiến trúc sư trẻ có tài. Chúng tôi gặp nhau vào một tối thứ Sáu ở nhà hàng Maxwell's Plum, và ngay lập tức tôi thích sự nhiệt tình của anh ta. Khi tôi bày tỏ ý định của mình, Der phác họa ngay những nét chính của tòa nhà trên một bản thực đơn.

Tôi nói với Der điều cốt yếu là tạo nên một cái gì đó hoàn toàn mới. Tôi nghĩ lý do khiến Commodore không còn sức thu hút là vì nó quá tối tăm, dơ dáy và ảm đạm. Ngay từ đầu, tôi đã có ý tưởng tạo một diện mạo mới cho khách sạn này bằng những tấm đồng sáng loáng hoặc bằng kính. Tôi muốn nó có một vẻ bóng mượt, hiện đại, và rạng rỡ, khiến mọi người qua đó đều phải dừng lại để ngắm nó. Der nhanh chóng nắm bắt được những ý tưởng của tôi.

Sau bữa ăn tối, tôi đưa Der và một người bạn về thăm căn hộ của tôi trên đại lộ số 3. Tôi hỏi Der nghĩ sao về những đồ đạc của tôi bày biện ở trong phòng. Một vài người có lẽ sẽ khen: "Ồ, thật tuyệt!" Nhưng Der thì không. "Có quá nhiều đồ đạc ở đây," anh ta nói. Và ngay lúc đó, anh bắt đầu sắp xếp lại mọi thứ trong phòng, thậm chí còn tống một vài món ra ngoài hành lang. Chỉ một loáng anh ta đã làm cho căn phòng có vẻ rộng lớn hơn. Tôi rất thích điều này.

Tôi thuê Der lập những bản vẽ phác thảo để chúng tôi có thể trình bày với các giới chức của thành phố và của ngân hàng. Tôi cũng nói với Der rằng chúng tôi sẵn sàng trả một khoản tiền lớn cho các bản vẽ.

Vào mùa Xuân năm 1975, chúng tôi đã có một bản thiết kế tương đối tốt. Một tối giữa tháng Tư, Der điện thoại cho tôi báo rằng anh vừa bị sa thải khỏi Hellmuth, Obata & Kassabaum Inc., một hãng kiến trúc lớn trên thế giới. Tôi biết anh ta đã không thuận hòa với các sếp. Nhưng tôi cần nguồn lực và danh tiếng của một công ty lớn để thực hiện công việc thiết kế của mình. May mắn là Der đã nhanh chóng chuyển qua một hãng khác tên là Gruzen & Partners. Và tôi có khả năng tận dụng được tình huống này. Nhóm của Obata rất muốn duy trì dự án với tôi, và dĩ nhiên Der cũng thế. Sự canh tranh này đã cho tôi một cơ hội thương lượng chi phí thiết kế với giá thấp hơn.

Khi mọi việc xong xuôi, tôi đưa cho Der một khoản tiền vừa phải và nói: "Đây sẽ là một dự án gây ấn tượng mạnh mẽ. Nó sẽ làm anh nổi danh." Der không hài lòng lắm với khoản tiền

công đó, nhưng sau này anh thừa nhận rằng tôi đã đúng khi nói về tác động của dự án này, và sau đó là Trump Tower, đối với sự nghiệp của anh.

Cùng lúc đó, từ đầu năm 1975, tôi đã bắt đầu kiếm người điều hành khách sạn. Thật tình thì khi đó tôi chỉ mới 29 tuổi, chẳng biết tí gì về ngành này cả, thậm chí tôi cũng chưa từng ngủ đêm ở khách sạn. Tôi đã học được rất nhiều điều để bây giờ có thể tự điều hành những khách sạn của chính mình. Dự án này rất lớn – diện tích xây dựng gần 140.000 mét vuông với số phòng dự kiến lên đến 1.400 phòng – lớn nhất kể từ khi khách sạn New York Hilton ra đời cách đó hai mươi lăm năm. Do vậy, tôi cần một người có kinh nghiệm. Tôi cũng nghĩ rằng có lẽ nó phải là một trong chuỗi các khách sạn lớn liên kết với nhau, và tôi đã không sai chút nào. Những chuỗi khách sạn như thế có thể không hấp dẫn lắm, nhưng chúng giúp bạn lọt vào hệ thống đặt phòng trên toàn quốc, được giới thiệu tốt, và có một trình độ quản lý cơ bản.

Ngay từ đầu, tập đoàn Hyatt đã chiếm vị trí đầu tiên trong danh sách chọn lựa của tôi. Hilton có vẻ xưa và hơi lạc hậu. Còn Sheraton thì không hấp dẫn cũng vì những lý do đó. Holiday Inns và Ramada Inn thì không hội đủ tiêu chuẩn. Tôi thích hình ảnh của Hyatt. Những khách sạn của họ có dáng vẻ hiện đại, sáng sủa và sạch bóng. Đó là những gì tôi hình dung trong đầu cho Commodore. Thêm vào đó, Hyatt rất mạnh về lĩnh vực tổ chức hội nghị, điều mà tôi nghĩ có thể là một cách kinh doanh tốt cho một khách sạn ở vùng trung tâm như Commodore.

Tôi cũng thích Hyatt vì tôi nghĩ mình có thể phát triển hơn nữa nếu hợp tác với họ. Hilton và Sheraton đã có những khách sạn của họ ở thành phố New York, và họ không cần xây dựng thêm những khách sạn mới một cách nôn nóng, đặc biệt là trong hoàn cảnh khó khăn như lúc đó. Trái lại, Hyatt tuy rất thành công ở những thành phố khác nhưng vẫn chưa có một khách sạn lớn nào ở đây, và tôi được biết họ rất muốn có một cái như thế.

Cuối năm 1974, tôi điện thoại cho Chủ tịch tập đoàn Hyatt Hugo M. Friend, Jr., để hẹn gặp mặt. Tôi không có ấn tượng nhiều với Skip Friend, tên thường gọi của Hugo, nhưng qua buổi nói chuyện tôi thấy được sự khát khao có một khách sạn lớn ở New York của Hyatt. Chúng tôi bắt đầu thảo luận về việc hợp tác. Một thỏa thuận sơ bộ được đưa ra. Nhưng hai ngày sau, tôi gọi cho Skip và nói: "Tôi rất tiếc, chúng ta không thể hợp tác theo kiểu này." Đó là một cách để thương lượng. Chúng tôi lại thảo luận những điều khoản mới. Và vài ngày sau đó thỏa thuận lại bị trì hoãn. Cuối cùng, một viên chức điều hành cấp cao của Hyatt, người sau này trở thành bạn tôi, gọi cho tôi và nói: "Tôi muốn có một đề nghị. Tôi nghĩ ông nên gọi cho Jay Pritzker[29] và thương lượng trực tiếp với ông ấy."

---

[29] Jay Arthur Pritzker (16.8.1922 – 23.1.1999) là một trong những nhà tư bản lớn ở Mỹ. Gia đình ông điều hành Marmon Group – một tập đoàn được thành lập từ năm 1953, đến nay đã có hơn 125 bộ phận kinh doanh hoạt động trên nhiều lĩnh vực khác nhau ở Bắc Mỹ, châu Âu và Trung Quốc. Ngày 27.9.1957, ông mua lại khách sạn Hyatt House ở Los Angeles, và từ đó khuếch trương thành chuỗi khách sạn Hyatt nổi tiếng trên khắp thế giới. Năm 1979, ông thành lập Pritzker Architecture Prize, một giải thưởng được xem là danh tiếng nhất trong ngành kiến trúc. (ND)

Tôi ít nghe nói về Pritzker vì lúc đó tôi còn rất trẻ. Tôi chỉ biết lơ mơ rằng gia đình Pritzker nắm quyền kiểm soát Hyatt. Người bạn nói trên giải thích rằng Pritzker mới là người thực sự điều hành tập đoàn này. Tôi chợt nhận ra tại sao những thỏa thuận của tôi không thành công: nếu bạn muốn thực hiện một thương vụ lớn, bạn phải gặp người có quyền quyết định cao nhất.

Bất kỳ người nào dưới quyền người chỉ huy cao nhất trong một công ty cũng chỉ là một nhân viên mà thôi. Họ sẽ không có nhiều nỗ lực để thực hiện một thương vụ với bạn. Họ nỗ lực làm việc chỉ với mục đích được tăng lương, hoặc được thưởng. Vì thế, họ sẽ trình bày trường hợp của bạn với sếp mà không có một ý kiến nào cả. Với bạn, họ có thể rất nhiệt tình, nhưng với sếp, họ sẽ nói: "Thưa sếp, có một người tên Trump ở New York muốn thực hiện một thương vụ như thế đó, và đây là những điểm thuận lợi và bất lợi của thương vụ đó. Sếp quyết định ra sao?" Nếu ông sếp thích việc làm ăn này, họ sẽ ủng hộ bạn. Nhưng nếu sếp không thích, họ sẽ nói: "Vâng, tôi cũng nghĩ như vậy. Nhưng tôi muốn trình cho sếp biết."

Lúc đó đã sang đầu mùa Xuân năm 1975, và tôi điện thoại cho Jay Pritzker. Ông ta dường như vui vẻ khi nói chuyện với tôi. Tổng hành dinh của Hyatt ở Chicago, nhưng Pritzker cho tôi biết chúng tôi sẽ gặp nhau khi ông ta đến New York vào tuần sau đó. Tôi có nên đón ông ta ở phi trường không? Lúc đó tôi không đi xe limousine nên tôi đón ông ta bằng xe hơi của mình. Không may là trời hôm đó rất nóng nên ngồi trong xe hơi của tôi cũng không được thoải mái cho lắm. Jay rất tập

trung khi bàn chuyện làm ăn, nhưng cũng có thể rất vui vẻ trong những lúc trà dư tửu hậu. Tôi cảm thấy ông ta là người cứng rắn, sắc bén và rất kín đáo, nhưng không dễ tin vào đối tác. Chúng tôi nói chuyện với nhau một cách thận trọng, nhưng nói chung buổi gặp gỡ đầu tiên hai bên cũng tôn trọng lẫn nhau.

Trong một thời gian ngắn, chúng tôi đã đạt được một thỏa thuận sẽ là những đối tác bình đẳng. Theo đó, tôi xây dựng khách sạn và Hyatt sẽ điều hành nó khi hoàn tất. Một điểm quan trọng là từ giờ trở đi, tôi có thể liên lạc trực tiếp với Pritzker mỗi khi có vấn đề khó khăn liên quan đến khách sạn. Cho đến bây giờ, dù chúng tôi có những điểm bất đồng, nhưng mối quan hệ của chúng tôi khá tốt vì cả hai đều có thể nói chuyện thẳng thắn với nhau.

Ngày 4-5-1975, chúng tôi cùng tổ chức một cuộc họp báo công bố sự hợp tác của chúng tôi trong việc mua và nâng cấp toàn bộ khách sạn Commodore trong trường hợp chúng tôi có thể có được sự hỗ trợ của ngân hàng và được giảm thuế. Việc công bố sự hợp tác với Hyatt cùng với những bản vẽ và bản dự toán sơ bộ của Der đã giúp tôi có nhiều dữ kiện để có thể đàm phán với các ngân hàng. Tôi đã thuê Henry Pearce, giám đốc hãng Pearce, Mayer & Greer và là một nhà môi giới địa ốc tinh thông việc tìm kiếm nguồn hỗ trợ tài chính.

Henry Pearce là một người rất thông minh. Mặc dù đã gần bảy mươi tuổi nhưng ông ta có nhiều sinh lực hơn những chàng trai đang tuổi đôi mươi, và không ngừng truy lùng những tổ chức tài chính có thể tài trợ cho dự án của tôi. Sự

kiên trì và tuổi tác của ông ta đã mang lại nhiều kết quả tốt đẹp. Chúng tôi cùng nhau đến gặp ông chủ các ngân hàng. Họ là những người thận trọng, và phần lớn chưa hề nghe đến cái tên Donald Trump. Do vậy, việc tôi đi cùng với Henry, một người mà họ đã từng giao dịch, cũng khiến họ bớt lo lắng hơn.

Cũng giống như lần đầu tiên gặp Victor Palmieri, tôi nói với họ về những thế mạnh của Trump Organization và tất cả những gì chúng tôi đang làm. Tôi nhấn mạnh rằng chúng tôi sẽ hoàn tất việc xây dựng đúng hạn và bảo đảm chi phí trong khoản ngân sách dự trù, vì tôi biết các ngân hàng rất sợ việc vượt ngân sách. Tôi cho họ thấy những bản vẽ và cả mô hình thu nhỏ của khách sạn mới. Tôi trình bày các bước thực hiện để thay đổi hình ảnh những khu phố xung quanh khách sạn cũng như việc tạo ra hàng ngàn công ăn việc làm.

Tôi cũng nói tốt về công ty Hyatt, và đề cập đến khả năng được miễn nhiều thuế mà chúng tôi hy vọng sẽ được chính quyền thành phố chấp thuận. Điểm cuối cùng thường sẽ khuấy động sự chú ý của người nghe, nhưng chẳng may chúng tôi đang ở trong một hoàn cảnh, luẩn quẩn không lối thoát – thành phố sẽ không quan tâm đến việc giảm thuế cho tôi cho đến khi tôi có được sự hỗ trợ về tài chính; trong khi đó, không có sự giảm thuế thì ngân hàng không quan tâm lắm đến việc tài trợ.

Cuối cùng, chúng tôi quyết định vận dụng một chiến thuật mới. Nhận thấy cách tiếp cận trực tiếp không hiệu quả, chúng tôi chơi đòn tâm lý, đánh vào khía cạnh đạo đức, cảm nhận của họ về những nghĩa vụ xã hội. Chúng tôi nói với họ rằng

thành phố đang gặp khó khăn nhưng nó vẫn là một thành phố lớn, nó là thành phố của chúng tôi và của họ nữa, nếu họ không tin tưởng vào nó, nếu họ không muốn đầu tư vào nó thì làm sao họ có thể mong nó thay đổi được? Nếu họ cho các quốc gia của thế giới thứ ba và các ông chủ của những trung tâm mua sắm lớn ở ngoại ô vay hàng triệu đô-la thì sao họ không có nghĩa vụ với thành phố của chính họ?

Nhưng dường như mọi nỗ lực của chúng tôi đều rơi vào thinh không. Tôi đã định bỏ cuộc nhưng Henry và Jerry Schrager, luật sư của tôi, động viên tôi tiếp tục tiến tới.

Chỉ còn một con đường duy nhất để đạt được sự hỗ trợ của các ngân hàng là chúng tôi phải được thành phố giảm thuế. Tôi đặt hy vọng vào "Chính sách khuyến khích đầu tư kinh doanh" được thành phố chấp thuận vào đầu năm 1975. Chương trình này được đưa ra nhằm khích lệ sự phát triển thương mại thông qua những khoản miễn giảm thuế cho các nhà phát triển.

Giữa năm 1975, tôi quyết định sẽ gặp các viên chức thành phố dù chưa tìm được ngân hàng nào chịu hỗ trợ tài chính. Đối với nhiều người, điều đó ắt hẳn là khôi hài. Nhưng tôi vẫn làm, cho dù thất bại thì tôi cũng chẳng mất gì. Nói nôm na, nó giống như một canh bài xì phé, trong đó không bên nào có những quân bài mạnh nên cả hai buộc phải tháu cáy. Vì muốn giữ uy tín của mình, tôi hầu như không thể bỏ cuộc. Trong khi đó, thành phố rất muốn khuyến khích phát triển.

Tôi đệ trình hồ sơ của mình lên thành phố vào tháng 10-1975. Khách sạn Commodore đang thua lỗ và xuống cấp một

cách nhanh chóng. Khu vực xung quanh nhà ga Grand Central trở thành một khu nhà lụp xụp. Tập đoàn khách sạn Hyatt đã sẵn sàng thâm nhập thị trường New York, nhưng chúng tôi không còn cách nào khác để có thể huy động hàng triệu đô-la để xây dựng một khách sạn mới trừ phi thành phố chấp thuận giảm thuế nhà đất cho tôi.

Để phát triển nền kinh tế của thành phố, người ta đồng ý xây dựng một chương trình, trong đó chúng tôi sẽ là những đối tác có tiềm năng. Thành phố sẽ miễn thuế nhà đất cho tôi trong vòng bốn mươi năm. Đổi lại, hằng năm tôi sẽ trả một khoản lệ phí cho thành phố và một phần lợi nhuận của khách sạn. Cơ chế này khá phức tạp. Trước tiên, tôi sẽ mua lại khách sạn Commodore từ công ty Penn Central với giá mười triệu đô-la, trong đó sáu triệu đô-la sẽ được chuyển ngay cho thành phố để trả những khoản nợ cũ về thuế của khách sạn. Sau đó, tôi sẽ bán khách sạn này cho thành phố với giá một đô-la, và họ sẽ cho tôi mướn lại khách sạn này trong chín mươi chín năm. Tiền thuê, được trả thay cho tất cả các loại thuế nhà đất, sẽ là 250.000 đô-la một năm và gia tăng dần lên đến 2,7 triệu đô-la vào năm thứ bốn mươi. Tôi cũng phải trả phần trăm lợi nhuận cho thành phố. Tính ra, đến khi hết thời hạn thuê, tôi trả một khoản tương đương với tổng số tiền thuế nhà đất tính trên giá trị của khách sạn tại thời điểm chúng tôi ký hợp đồng.

Toàn bộ thỏa thuận này sẽ phải được Ban Thẩm định của thành phố thông qua. Ban này sẽ xem xét bản thỏa thuận của chúng tôi vào cuối tháng 12-1975. Một tuần trước khi cuộc họp xảy ra, tôi đến gặp Victor Palmieri và giải thích rằng nếu

ông ta muốn thành phố chấp thuận việc giảm thuế này, chúng tôi cần cho mọi người biết khách sạn đang gặp rất nhiều khó khăn và nó có thể không còn tồn tại lâu nữa. Ông ta đồng ý. Ngày 12-12, Palmieri công bố khách sạn đã lỗ 1,2 triệu đô-la trong năm 1975 và Penn Central dự đoán mức lỗ sẽ còn cao hơn nữa trong năm sau nên trễ nhất là đến 30-6-1976, họ sẽ đóng cửa khách sạn vĩnh viễn.

Hai ngày sau đó, một tuyên bố khác xuất hiện mà tôi không hề biết trước. Công ty Portman Associates công bố họ sẽ bỏ dự án xây dựng một khách sạn lớn tại quảng trường Times vì không kiếm được nguồn hỗ trợ tài chính trong suốt hai năm qua. Trên một phương diện nào đó, đây là một tin xấu cho tôi, vì tôi cần những bằng chứng để chứng minh cho mọi người thấy rằng đầu tư vào New York sẽ có hiệu quả. Trái lại, ở một góc độ khác, tôi có thể tận dụng sự thất bại của Portman để chứng minh với các viên chức thành phố rằng việc họ chấp thuận giảm thuế cho tôi là cơ hội duy nhất giúp tôi có được sự hỗ trợ về tài chính.

Đầu năm 1976, Ban Thẩm định quyết định đổi cơ cấu của chương trình miễn thuế. Thay vì bán khách sạn cho thành phố và thuê lại nó, tôi sẽ thực hiện toàn bộ việc mua bán này với Công ty Phát triển Đô thị của tiểu bang. Đó là vì những lý do về kỹ thuật, nhưng thực ra sự thay đổi này mang lại cho tôi nhiều thuận lợi. Không giống thành phố, công ty này, theo luật định, có quyền trục xuất những người thuê nhà ra khỏi nhà một cách nhanh chóng và có hiệu quả. Với một nhà phát triển tư nhân, phải mất hàng tháng, thậm chí cả năm, họ mới làm được chuyện này.

Tuy nhiên, đến khoảng tháng Tư, Ban Thẩm định vẫn chưa xem xét việc miễn thuế cho tôi, và những ý kiến chống đối bắt đầu gia tăng ngày càng mạnh. Lớn tiếng nhất là chủ nhân các khách sạn khác. Albert Formicola, chủ tịch Hiệp hội khách sạn thành phố, cho rằng một sự miễn thuế như vậy sẽ tạo nên sự cạnh tranh không bình đẳng giữa tôi với các ông chủ khách sạn khác trong thành phố, những người phải trả thuế nhà đất đầy đủ. Giám đốc khách sạn Hilton, Alphonse Salamone, nói ông ta có thể thông cảm với một sự miễn thuế trong mười năm, nhưng mọi người phải cạnh tranh bình đẳng sau đó. Ngay cả Harry Helmsley, một người thành công hơn và ít đố kỵ hơn trong số các đối thủ cạnh tranh của tôi, cũng nói ông ta nghĩ rằng thỏa thuận này có phần hơi quá đáng. Ngay trước khi Ban Thẩm định bỏ phiếu, ba ủy viên hội đồng thành phố đã tổ chức một cuộc họp báo trước khách sạn Commodore để phản đối. Tôi không nghĩ điều đó nhắm vào cá nhân tôi. Họ là những nhà chính trị. Nếu cảm thấy một vấn đề có thể lôi kéo được cử tri và báo giới, họ sẽ nhảy ra để kêu gọi sự ủng hộ.

Tôi lo lắng khi sự chống đối gia tăng, nhưng trước công chúng thái độ của tôi là chấp nhận sự tấn công và không nhượng bộ những lời chỉ trích. Khi một phóng viên hỏi tôi tại sao tôi được miễn thuế trong bốn mươi năm, tôi đã trả lời, “Vì tôi không yêu cầu cho năm mươi năm.”

Vấn đề cơ bản chống lại chúng tôi là thành phố quá ưu đãi tôi. Khoảng thời gian miễn thuế chỉ là một phần. Thêm vào đó, các nhà phê bình nói, không được có một giới hạn trần đối với lợi nhuận mà tôi chia sẻ với thành phố. Đồng thời, nếu tiền thuê tối đa của tôi được tính là tương đương với tổng mức

thuế nhà đất ấn định tính ở thời điểm năm 1974 thì con số này ít ra cũng phải điều chỉnh được để nó có thể bao hàm khả năng giá trị nhà đất, và mức thuế ấn định, có thể gia tăng trong những năm tới.

Nếu là một viên chức thành phố, tôi có thể cũng có những lý luận tương tự như thế. Nhưng trong khi các ông chủ khách sạn khác đang lớn tiếng bắt bẻ, không ai trong số họ đưa ra một chọn lựa khác cho Commodore. Phải thừa nhận là hầu hết mọi người đều cho rằng tôi có một chọn lựa duy nhất cho khách sạn này và thành phố không tranh luận về điều đó.

Nhiều tháng trước, một viên chức thành phố đã yêu cầu tôi gửi cho ông ta một bản sao của thỏa thuận giữa tôi với công ty Penn Central. Tôi đã gửi nó cho ông ta, nhưng bản thỏa thuận đó chỉ mới có một chữ ký của tôi, không có chữ ký của bên Penn Central, vì lúc đó tôi chưa bỏ ra 250.000 đô-la. Không ai chú ý đến điều đó mãi đến khi một phóng viên viết một bài báo về thương vụ này, gần hai năm sau đó, gọi điện thoại cho văn phòng thành phố để xin xem bản thỏa thuận gốc.

Cuối cùng, hai tuần trước khi Ban Thẩm định nhóm họp để bỏ phiếu lần thứ ba về kế hoạch của tôi, một công ty sở hữu nhiều khách sạn giá rẻ đã đưa ra một đề nghị khác cho khách sạn Commodore. Công ty này nói nếu họ có được sự miễn thuế như thế đối với Commodore, họ sẽ sẵn sàng mua nó, bỏ ra hai triệu đô-la để trùng tu, chia sẻ tất cả lợi nhuận với thành phố, và không có một giới hạn trần nào cả. Vì nó là một đề nghị thiếu chín chắn từ một công ty đang có vấn đề, tôi nghĩ nó thực sự có ích cho trường hợp của tôi.

Trước những sóng gió như thế, Palmieri và công ty Penn Central cũng mang lại cho tôi niềm hy vọng. Một điều mà không ai muốn là thấy khách sạn bị đóng cửa. Ngày 12-5, Palmieri tuyên bố Penn Central sẽ đóng cửa khách sạn trong sáu ngày liên tục, bắt đầu từ một ngày trước ngày Ban Thẩm định bỏ phiếu lần thứ tư về việc miễn thuế của tôi. Ngay lập tức, các nhà phê bình gọi đó là một chiến thuật gây áp lực. Phải nói là tôi vui về yếu tố thời gian. Vấn đề là Penn Central đã công bố kế hoạch đóng cửa khách sạn từ sáu tháng trước đó. Đồng thời, tỷ lệ thuê phòng đã giảm từ 46% trong năm trước xuống còn 33%. Số tiền lỗ trong năm 1976 ước tính lên đến 4,6 triệu đô-la.

Trên trang nhất của tất cả các tờ báo địa phương ra ngày 19-5 đều có bài nói về sự ra đi của những người thuê phòng cuối cùng ở khách sạn Commodore, hàng trăm nhân viên thất nghiệp, và nỗi lo sợ của những chủ cửa tiệm khi khách sạn bị đóng cửa. Những bài báo này mang lại cho tôi nhiều thuận lợi. Ngày hôm sau, tất cả tám thành viên của Ban Thẩm định đều bỏ phiếu chấp thuận cho tôi được miễn thuế theo như đã thỏa thuận. Nhờ vậy, tôi tiết kiệm được hàng chục triệu đô-la tiền thuế phải nộp trong bốn mươi năm. Tuy vậy, cuộc tranh đấu này còn giá trị hơn thế nữa.

Nhưng thật là khó tin khi các ngân hàng vẫn chưa tin rằng dự án của chúng tôi là khả thi. Trong năm 1974, giá thuê phòng ở Commodore trung bình là 20,80 đô-la một đêm, và nếu tỷ lệ thuê phòng là trên 40% thì khách sạn gần như hòa vốn. Theo dự toán của chúng tôi, giá thuê phòng ở khách sạn mới trung

bình là 48 đô-la một đêm với tỷ lệ thuê phòng 60%. Những con số này không lớn nhưng các ngân hàng vẫn cho là chúng tôi quá lạc quan. Trong thực tế, khi chúng tôi khánh thành khách sạn mới Grand Hyatt vào tháng 9-1980, thành phố đã thay đổi tốt hơn, chúng tôi có thể đưa giá thuê lên tới 115 đô-la một phòng đơn và tỷ lệ thuê phòng trung bình đạt hơn 80%. Tháng 7-1987, chúng tôi nâng giá thuê phòng lên 175 đô-la, và tỷ lệ phòng trống trung bình chỉ khoảng 10%.

Cuối cùng, chúng tôi cũng kêu gọi được sự hỗ trợ tài chính từ hai tổ chức tín dụng. George Peacock, giám đốc phụ trách địa ốc của Equitable Life Assurance Society, một công ty bảo hiểm nhân thọ có trụ sở ở Anh, đã đồng ý đầu tư ba mươi lăm triệu đô-la vào Grand Hyatt, chủ yếu vì công ty ông nghĩ rằng nó sẽ tốt cho thành phố. Tổ chức thứ hai là Ngân hàng tiết kiệm Bowery đồng ý cho tôi vay bốn mươi lăm triệu đô-la. Động cơ cho vay của họ rất thực tế: trụ sở chính của ngân hàng này nằm đối diện với Commodore nên họ không muốn thấy khu phố của họ xuống cấp đến như thế.

Tôi có lẽ đã tiết kiệm được hàng triệu đô-la nếu như chỉ tân trang lại khách sạn cũ kỹ này thay vì tạo dựng một khách sạn với một cái tên hoàn toàn mới. Thật vậy, hầu như mọi người ai cũng phản đối việc tôi chi quá nhiều tiền cho dự án cải tạo này. Từ ngày chúng tôi công bố kế hoạch dùng kính phản quang cao cấp thay cho toàn bộ phần mặt tiền bằng gạch của khách sạn Commodore, các nhà phê bình và những người bảo thủ rất giận dữ. Họ cho rằng việc sửa chữa như vậy không phù hợp về mặt kiến trúc với những khu nhà xung quanh – vẻ cổ

điển của nhà ga trung tâm và những tòa nhà văn phòng được trang trí bằng gạch và đá vôi ở quanh đó.

Theo quan điểm của tôi, giữ lại những dáng vẻ ấy là tự sát. Tôi nói với những nhà phê bình: "Này các bạn, làm ơn đừng nói với tôi về những di tích này, vì tòa nhà của công ty Chrysler đang bị tịch biên, khu phố này đang ngày càng xuống cấp. Hiển nhiên rằng có cái gì đó không hay ở dây. Nếu nghĩ rằng tôi sẽ giữ lại mặt tiền của khách sạn Commodore như cũ thì các bạn điên rồi. Không có chuyện đó đâu."

Rồi mọi chuyện đã thay đổi một cách kỳ lạ. Nhiều người trước đây rất ghét ý tưởng xây dựng khách sạn Grand Hyatt của tôi, nay lại thích nó. Họ đã khám phá ra rằng những tấm kính phản quang cao cấp của tôi đã tạo nên bốn bức tường lóng lánh như gương. Bây giờ, khi đi ngang qua đường số 42 hay đại lộ Park, nhìn lên Grand Hyatt, bạn sẽ thấy phản chiếu trên đó là nhà ga trung tâm, tòa nhà Crysler, và tất cả những tòa nhà khác. Nếu không có Grand Hyatt, bạn có lẽ đã không chú ý gì đến cảnh quang xung quanh nó cả.

Một yếu tố mới khác tạo nên một ấn tượng sâu sắc là tiền sảnh của khách sạn. Đa số tiền sảnh của các khách sạn ở New York đều có vẻ buồn tẻ, không hấp dẫn. Tôi quyết định biến Grand Hyatt thành một nơi người ta luôn muốn đến thăm. Chúng tôi chọn loại đá hoa cương màu nâu đắt tiền để lót sàn nhà, những cây cột và tay vịn cầu thang được bọc đồng thau sáng loáng. Chúng tôi xây một nhà hàng dài hơn năm mươi mét, xung quanh bằng kính, ngó ra đường số 42. Tôi tin rằng nếu tôi giữ Grand Hyatt theo lối cũ của khách sạn

Commodore, nó sẽ không tạo nên một ấn tượng gì cả, và dĩ nhiên việc kinh doanh của nó sẽ không được như ngày nay.

Grand Hyatt khánh thành vào tháng 9-1980. Tổng lợi nhuận của nó nay đã vượt con số ba mươi triệu đô-la một năm. Công việc của tập đoàn Hyatt là điều hành khách sạn, vì vậy vai trò của tôi sau khi Grand Hyatt đi vào hoạt động đã chấm dứt hoàn toàn. Tuy nhiên, tôi vẫn có phân nửa lợi nhuận trong đó nên tôi không thể làm ngơ trước những hoạt động của nó. Thoạt tiên, điều đó gây nên một số vấn đề. Tôi bảo vợ tôi hoặc đôi khi là một nhân viên điều hành của tôi đến khách sạn xem nó hoạt động ra sao, nhưng Hyatt không hài lòng về chuyện đó.

Một hôm, tôi nhận được điện thoại của Patrick Foley, người chịu trách nhiệm trông coi tất cả các khách sạn của tập đoàn Hyatt. Ông ta nói: "Donald, chúng ta có một vấn đề cần giải quyết. Viên quản lý khách sạn sẽ điên tiết, vì vợ ông ghé qua đó, thấy bụi ở góc tiền sảnh nên bà ta sai một nhân viên khuân hành lý trong khách sạn lau lại cho sạch. Hoặc khi thấy người gác cửa mặc đồng phục không thẳng nếp, bà ta bảo anh ta đi ủi lại bộ đồ. Việc đó khiến người quản lý của tôi khó chịu. Ông ta điều hành một khách sạn có đến 1.500 nhân viên. Làm như thế thì không tiện."

Tôi nói với Pat: "Tôi hiểu những gì ông nói, và tôi đồng ý với ông nó thực sự là một vấn đề. Nhưng vì tôi sở hữu 50% tòa nhà này, tôi sẽ không đến để xem mọi việc có tốt hay không nếu nó không là của tôi." Pat đề nghị chúng tôi gặp nhau vào tuần sau đó. Tôi muốn giải quyết dứt điểm việc này vì tôi thích và tôn trọng Pat. Tôi nghĩ ông ta là một nhà điều hành đặc biệt.

Ông ta biết hết tên mọi nhân viên trong các khách sạn của Hyatt, thậm chí nhớ cả gia đình của họ. Đến mỗi khách sạn, ông ta sẽ ôm hôn người đầu bếp, khen tặng người khuân vác hành lý, chào hỏi các vệ sĩ và những cô hầu phòng. Khi ông ta đi rồi, mọi người đều cảm thấy phấn chấn với sự thăm hỏi của ông ta.

Khi gặp tôi, ông ta nói: "Tôi đã quyết định cái gì cần phải làm. Tôi sẽ bổ nhiệm một trong những nhân viên tốt của tôi thay viên quản lý cũ. Anh ta người Đông Âu giống như vợ ông. Anh ta rất linh hoạt, và họ sẽ có mối quan hệ tốt với nhau. Theo đó, vợ ông có thể đến và nói chuyện với bất kỳ người nào. Mọi người sẽ vui vẻ."

Viên quản lý mới rất thông minh. Anh ta bắt đầu tấn công chúng tôi bằng vô vàn những chuyện vặt vãnh. Anh ta gọi cho tôi nhiều lần trong tuần, khi thì hỏi ý kiến về việc thay giấy dán tường trong phòng ngủ hay đổi dịch vụ giặt ủi, khi thì giới thiệu một thực đơn mới ở nhà hàng. Họ cũng mời chúng tôi tham dự tất cả các cuộc họp ban quản lý của họ. Anh ta làm thái quá đến nỗi tôi phải nói: "Hãy để tôi yên. Hãy làm những gì anh muốn làm, nhưng đừng quấy rầy tôi." Những gì anh ta đã làm là một thủ đoạn hoàn hảo, vì anh ta có được điều anh ta muốn bằng những cách tích cực, thân thiện và tỏ vẻ quan tâm mà không phải đấu tranh gì cả.

Trong hợp đồng giữa tôi với tập đoàn Hyatt, có một điều khoản nhỏ mà tôi nghĩ nó có giá trị hơn là phần sở hữu của tôi trong khách sạn, có thể gọi đó là một điều khoản độc quyền. Theo đó, Hyatt không được xây dựng những khách sạn cạnh

tranh trong năm quận của thành phố New York mà không có sự cho phép của tôi.

Đầu tiên, tôi cố gắng thương lượng điều khoản này nhưng Jay Pritzker từ chối. Jay là một người thông minh, và ông ta không muốn loại trừ khả năng mở rộng chuỗi khách sạn của Hyatt trong tương lai ở một trong những thành phố đông dân nhất thế giới này. Trước khi chúng tôi kết thúc các cuộc thương lượng để tiến hành ký hợp đồng, tôi gặp riêng một giám đốc của ngân hàng. Tôi nói với ông ta đây là một sự đầu tư khá lớn và nhiều rủi ro của ngân hàng. Vì vậy, một cách để bảo đảm số tiền cho vay là cần có một điều khoản hạn chế để Hyatt không thể mở một khách sạn thứ hai sau đó hai năm ngay trên con đường đó. Ông giám đốc này hiểu ngay vấn đề. Trong cuộc họp có đông đủ mọi người, cả bên Hyatt, ông nói: "Này các bạn, chúng tôi bỏ ra hàng chục triệu đô-la. Đó là một số tiền lớn. Chúng tôi sẽ không cho vay trừ phi chúng tôi có được một điều khoản, theo đó Hyatt sẽ không mở thêm một khách sạn nào ở New York."

Tôi phải nắm lấy cơ hội, vì toàn bộ việc hỗ trợ tài chính có thể sẽ đổ vỡ ngay lập tức. Nhưng Jay Pritzker lại không có mặt ở buổi họp. Ông ta đang đi leo núi ở Nepal. Người đại diện cho Hyatt cố gắng liên lạc nhưng không được. Trong khi đó, ngân hàng cho Hyatt một tiếng đồng hồ để quyết định. Trong khi chờ đợi, tôi tự thảo lấy điều khoản này. Theo đó, Hyatt không thể mở bất kỳ khách sạn cạnh tranh nào trong khu vực New York, kể cả hai phi trường, ngoại trừ một khách sạn hạng sang nhỏ – tôi không tin một khách sạn nhỏ sẽ đủ sức cạnh tranh

với khách sạn của tôi. Cuối cùng, khi thời hạn chờ đợi đã hết, họ cũng chấp nhận ký hợp đồng với điều khoản tôi đã viết ra.

Vấn đề đơn giản là Hyatt sẽ muốn mở thêm nhiều khách sạn nữa. Vì vậy, việc có quyền chấp thuận hay từ chối đề nghị đó của họ là một việc rất có giá trị với tôi.

Tôi đã thấy một bằng chứng về việc này. Bố của Jay, Abram Nicholas Pritzker[30], vừa qua đời cách nay không lâu. Ông ta là một người tuyệt vời, cởi mở và thoải mái. Ông ta thường gọi cho tôi mỗi khi ghé New York. Trong khi đó, Jay là một người khác hẳn, rất kín đáo. Hai bố con rất khác nhau, nhưng lại là một cặp hoàn hảo. A. N. xây dựng nền tảng của tập đoàn Hyatt từ con số không, và ông ta được các ngân hàng hỗ trợ không phải vì ông ta có nhiều tài sản mà là vì họ thích ông ta. Bây giờ Hyatt đã có một nền tảng vững chắc, và Jay, người có cá tính lạnh hơn bố rất nhiều, không cần các ngân hàng thích ông ta. Ông ta có thể rất cứng rắn nhưng họ vẫn muốn kinh doanh với ông ta.

A. N. ủng hộ sự hợp tác của chúng tôi. Theo ông, việc hợp tác mở khách sạn Grand Hyatt tốt cho tôi, tốt cho họ, và tốt cho mọi người. Rất ít người biết tôi thích ông ta nhiều như thế nào. A. N. qua đời năm 1986. Khi đó, tôi đang chuẩn bị một cuộc họp rất quan trọng ở văn phòng. Nó là một thương vụ tôi rất muốn thực hiện và đã chuẩn bị từ nhiều tháng trời. Các đối tác đã đến New York từ khắp nơi trên thế giới. Nhưng ngày cuộc họp diễn ra lại chính là ngày cử hành tang lễ của A. N.

---

[30] Abram Nicholas Pritzker (6.1.1896 – 8.2.1986). (ND)

tại Chicago. Tôi đã hủy cuộc họp để có thể đến dự buổi tang lễ đó. Hậu quả là thương vụ đó bất thành. Nhưng tôi không hối tiếc gì cả. Có những người trong cuộc đời bạn mà bạn chỉ muốn bày tỏ sự kính trọng đối với họ, bất kể điều gì xảy ra.

Tôi nghĩ một lý do khiến mối quan hệ giữa tôi với tập đoàn Hyatt vẫn còn vững chắc – bên cạnh sự thành công của khách sạn – là tôi luôn cảm thấy rất yêu mến A. N. Fritzker.

7

TRUMP TOWER

Vị trí của cửa hàng Tiffany

Từ thuở tôi mới mua căn hộ ở Manhattan năm 1971 và bắt đầu đi bộ rảo qua các đường phố, điều hấp dẫn tôi nhất là tòa nhà mười một tầng ở góc đường số 57 và đại lộ số 5. Đó là cửa hàng bách hóa Bonwit Teller[31]. Sức thu hút của nó chính là vị trí, và nó cũng là khu đất lớn bất thường. Trong trí tôi, sự kết hợp đó làm cho nó có lẽ là một bất động sản lớn nhất ở thành phố New York. Vị trí đó có tiềm năng để xây dựng một tòa nhà vĩ đại.

Bonwit lúc đó thuộc quyền sở hữu của Genesco, một công ty do W. Maxey Jarman thành lập vào cuối thập niên 1950.

---

[31] Bonwit Teller được thành lập năm 1895 bởi Paul Bonwit (29.9.1862 – 11.12.1939). Ông sinh ở gần Hanover (Đức), và di cư sang Mỹ năm 1883. (ND)

Maxey đã xây dựng Genesco thành một công ty rất thành công. Khởi nghiệp với một công ty sản xuất giày, Maxey sau đó đã mua lại nhiều công ty giày khác, và cuối cùng ông ta chuyển sang mua các cửa hàng bán lẻ như Tiffany, Henri Bendel và Bonwit Teller. Nhưng vào giữa thập niên 1970, một cuộc chiến dữ dội đã nổ ra giữa Maxey với con trai ông ta, Franklin. Cả hai đều là những người mạnh mẽ, có những ý tưởng của riêng mình và đều muốn nắm quyền kiểm soát công ty. Hai bố con đã đánh nhau tại một cuộc họp cổ đông, và cuối cùng phần thắng nghiêng về Franklin.

Vì thế, năm 1975, tôi điện thoại cho Franklin để thảo luận về việc mua lại Bonwit. Cuộc gặp gỡ đã không có một khởi đầu tốt.

Vào thời điểm đó, tôi thật sự không có thông tin nào khác về Bonwit Teller. Tôi đang cố gắng xúc tiến dự án khách sạn Grand Hyatt, và vận động cho việc xây dựng một trung tâm hội nghị tại khu đất trên đường West 34. Chưa có một cái gì thành hình cả. Nhưng không hiểu sao Franklin Jarman vẫn muốn gặp tôi. Tôi nói thẳng với ông ta rằng tôi muốn mua cửa hàng Bonwit Teller để xây dựng một tòa nhà lớn ở đó. Tôi biết thương vụ này khá khó khăn nên phải cố gắng thuyết minh sao cho nó nghe có vẻ hấp dẫn hơn.

Trong lúc trình bày, tôi có thể thấy được vẻ hoài nghi trên gương mặt của Franklin. Cuối cùng, ông ta nói với một giọng rất lịch sự nhưng cũng rất quả quyết: "Thật là điên rồ nếu anh nghĩ chúng tôi sẽ bán khu đất cực kỳ tốt này." Tôi ra về và nghĩ

rằng sẽ chẳng bao giờ tôi hay bất kỳ người nào khác có thể mua được khu đất đó.

Dầu vậy, tôi vẫn không bỏ cuộc. Tôi bắt đầu viết thư cho Franklin Jarman. Thoạt đầu, tôi gửi thư cám ơn ông ta về cuộc gặp vừa qua. Hai tháng sau đó, tôi viết thư hỏi ông ta có thể xem xét lại đề nghị của tôi hay không. Chẳng có hồi âm. Vài tháng trôi qua, tôi lại gửi thư ngỏ ý muốn gặp ông ta. Rồi một lá thư khác đề nghị một phương án hoàn toàn mới. Tôi không nao núng hay nản lòng dù chẳng có dấu hiệu khích lệ nào cả vì sự kiên trì chính là điều khác biệt giữa thành công và thất bại. Trong trường hợp này, Franklin không hề bị lay chuyển. Nhưng nếu ông ta thay đổi ý định thì những lá thư của tôi chắc chắn sẽ có tác dụng.

Gần ba năm trôi qua kể từ khi tôi gặp Franklin lần đầu tiên. Trong khoảng thời gian này, công ty Genesco bắt đầu đối mặt với những vấn đề nghiêm trọng về tài chính. Tôi cũng không nghĩ gì về những khó khăn của Genesco cho đến một buổi tối tháng 6-1978, khi tôi đọc một bài báo trên tờ *Business Week* nói về việc thay đổi nhân sự ở công ty này. Các ngân hàng, trong một nỗ lực cứu Genesco không bị phá sản, đã nhấn mạnh rằng công ty cần phải có một giám đốc mới. Người được đề cử là John Hanigan, một người có khả năng chuyển đổi tình thế từ xấu sang tốt.

Hanigan vừa thành công trong việc cứu công ty AMF-Brunswick thoát khỏi một tình cảnh rất tồi tệ. Điểm đặc biệt của Hanigan là ông ta sẽ bán nhiều tài sản của công ty đang

gặp khó khăn để trả những khoản nợ của công ty đó. Ông ta tiếp nhận một công ty mà không có những ràng buộc gì về mặt tình cảm với các nhân viên cũng như sản phẩm của công ty đó nên không gặp khó khăn khi làm như vậy. Ông ta là một người cứng rắn, thông minh, chỉ hướng đến những điểm mấu chốt để giải quyết các vấn đề.

Đúng chín giờ sáng hôm sau, tôi điện thoại đến văn phòng công ty Genesco, và gặp Hanigan. Ông ta vừa mới tiếp nhận công việc nhưng đã biết ngay ý đồ của tôi. Thật đáng ngạc nhiên.

Ông ta nói: "Tôi đánh cuộc là tôi biết ông sẽ nói về việc gì?"

"Thật ư?" Tôi hỏi.

"Vâng, ông là người đã viết tất cả những lá thư đề cập đến việc muốn mua lại cửa hàng Bonwit Teller. Ông muốn chúng ta gặp nhau khi nào?"

"Càng sớm càng tốt," tôi trả lời.

"Ông có thể có mặt ở đây trong nửa giờ nữa không?" Ông ta hỏi.

Đôi khi việc thực hiện một thương vụ phụ thuộc vào yếu tố thời gian. Toàn bộ sự việc có thể sẽ hoàn toàn khác nếu như có ai đó đã gọi cho ông ta về chuyện này trước tôi. Chúng tôi đã có một cuộc gặp gỡ rất tốt đẹp. Rõ ràng là Genesco đang rất cần tiền mặt nên Hanigan không ngần ngại bán Bonwit hay bất kỳ tài sản nào khác của công ty. Khi rời khỏi văn phòng của ông ta, tôi nghĩ mình đang có một cơ hội tốt để tiến hành việc mua bán một cách nhanh chóng.

Nhưng đột nhiên Hanigan từ chối nhận điện thoại của tôi. Nhiều ngày sau đó, tôi gọi cả chục lần nhưng vẫn không nói chuyện được với ông ta. Tôi hình dung rằng có ai khác đã đến gặp ông ta với những ý định giống như tôi. Tôi nhờ Louise Sunshine nói chuyện với bạn cô ta, Marilyn Evans. Chồng của Marilyn làm chủ một hiệu giày, và anh ta có quan hệ làm ăn với Genesco trước đây nhiều năm. Hiện nay anh ta là một cổ đông khá lớn của Genesco nên cũng có ảnh hưởng đôi chút với công ty này. Marilyn nói họ sẽ thay mặt tôi gọi cho Hanigan. Và ông ta đã gọi lại cho tôi ngay sau đó. Tôi không biết điều gì đã xảy ra nhưng ông ta đã hẹn gặp tôi để tiếp tục thương lượng.

Lần này tôi dẫn theo Jerry Schrager, luật sư của tôi, để có thể nhanh chóng thực hiện việc mua bán. Mọi việc diễn ra thật đơn giản. Genesco chỉ sở hữu cửa hàng Bonwit thôi, còn khu đất thì họ mướn với thời hạn còn lại là hai mươi chín năm. Tôi đồng ý mua lại cửa hàng và quyền thuê đất với giá hai mươi lăm triệu đô-la.

Trong đầu tôi, đó mới chỉ là bước khởi đầu. Để xây dựng một tòa nhà đã được hình dung từ lâu trong đầu, tôi còn phải thu thập nhiều miếng đất kế cận nữa. Đó là một tình huống thường thấy trong kinh doanh địa ốc ở New York, nhưng trong trường hợp này tôi đang mua bán ở một khu vực có thanh thế đặc biệt. Điều đó có nghĩa là mọi sự vận động của tôi sẽ khó khăn hơn và cần phải được tính toán một cách cẩn thận hơn.

Vấn đề trước mắt là làm sao giữ bí mật về thương vụ này. Tôi biết rằng nếu ai đó nghe phong phanh về chuyện khu

đất của cửa hàng Bonwit bị bán trước khi tôi ký được hợp đồng với Genesco, tôi sẽ không bao giờ hoàn tất được việc mua bán này. Một khi cửa hàng Bonwit đã có tên trong thị trường chứng khoán, nhất cử nhất động của nó đều nằm trong tầm mắt của mọi người, và như vậy giá bán nó sẽ tăng rất nhanh.

Vì vậy, tôi đã nói với Hanigan: “Tôi muốn thảo một thư thỏa thuận với nội dung là tôi đã đồng ý mua bất động sản này với giá hai mươi lăm triệu đô-la, và ông đã đồng ý bán nó – chỉ còn chờ soạn thảo những văn kiện thích hợp. Làm như vậy để không ai trong chúng ta có thể bỏ lơ thương vụ này được.” Tôi thật ngạc nhiên khi Hanigan đồng ý ngay với đề nghị đó. Ông ta là một người rất thông minh nhưng vì không sinh sống ở New York nên không biết bất động sản này giá trị như thế nào. Nó có giá đến nỗi ngay cả trong thời kỳ kinh tế suy thoái, người ta cũng vẫn xếp hàng để mua nó.

Jerry và tôi thảo ngay một thư thỏa thuận. Hanigan muốn thêm một điều khoản nói rằng việc mua bán này phải chịu sự chấp thuận của ban giám đốc công ty. Tôi nói ngay với ông ta: “Nghe này Jack, tôi không thể chấp nhận điều khoản này. Trong ba hay bốn tuần, anh có thể nói ban giám đốc của anh không chấp thuận việc mua bán này, và điều đó sẽ vô hiệu hóa hoàn toàn thư thỏa thuận này.” Sau một phút đắn đo, Hanigan đồng ý bỏ điều khoản đó.

Sau đó tôi đến gặp Conrad Stephenson, phó chủ tịch ngân hàng Chase Manhattan. Bố tôi luôn hợp tác với ngân hàng này, vì thế tôi nghĩ đây là nơi tốt nhất tôi có thể vay hai mươi

lăm triệu đô-la để mua Bonwit Teller. Tôi giải thích việc mua bán với Connie và nói rằng tôi sẽ xây một tòa nhà chọc trời ở đó. Ông ta nói ngay: "Trừ phi anh làm chủ khu đất ấy, chứ hai mươi chín năm không là một thời hạn thuê đủ dài để chứng minh về tài chính." Nhưng tôi đã tính đến chuyện này. Tôi nói với Connie: "Tôi có hai phương án, và tôi nghĩ cả hai đều có thể thực hiện được."

Phương án một, không tốn kém lắm, là chuyển đổi cửa hàng thành một tòa nhà văn phòng, trong đó tầng trệt sẽ là những gian hàng bán lẻ. Vì chỉ phải trả một khoản tiền thuê đất thấp – 125.000 đô-la một năm – nên tôi tin rằng mình có khả năng trả hết số tiền vay ngân hàng và vẫn có lời trong ba mươi năm tới. Nhưng Connie không hoàn toàn bị thuyết phục, và ngay cả tôi cũng xem đây là phương án tệ nhất.

Điều tôi thật sự muốn là mua cả lô đất đó. Khi tôi cho Connie biết chủ nhân của lô đất là công ty bảo hiểm nhân thọ Equitable, ông ta tỏ vẻ quan tâm và đồng ý giúp tôi vượt qua lúc khó khăn này, vì tôi đã có một quan hệ tốt với Equitable. Họ đã đầu tư nhiều cho Grand Hyatt, và vào lúc này khách sạn đó đang được xây dựng; mọi việc đều tiến hành trôi chảy và ai cũng cảm thấy thương vụ đó là tuyệt vời.

Việc kế tiếp là tôi phải hẹn gặp George Peacock, giám đốc phụ trách địa ốc của Equitable. Đó là tháng 9-1978, chỉ một tháng sau khi tôi nói chuyện lần đầu tiên với John Hanigan. Tôi cho George biết tôi đang mua Bonwit và quyền thuê khu đất do Equitable làm chủ, và đây là cơ hội để hình thành một sự hợp tác rất tốt cho cả hai bên. Tôi sẽ đóng góp phần tiền

thuê đất và họ đóng góp phần đất, xem như là mỗi bên đóng góp một nửa để xây dựng một cao ốc vừa làm văn phòng vừa làm căn hộ.

Equitable cũng có thể chọn cách giữ quyền sở hữu miếng đất cho đến khi thời hạn thuê chấm dứt, và sau đó họ sẽ làm chủ nó. Nhưng mặt bất lợi của cách này, tôi lưu ý George, là họ phải chấp nhận một giá thuê thấp theo một hợp đồng đã được thương lượng khá lâu trước khi giá địa ốc ở New York bắt đầu gia tăng. Tôi cũng nói với George rằng tôi có một chọn lựa khác là cải tạo tòa nhà hiện hữu để kiếm lời chút đỉnh trong vòng ba mươi năm tới. Thật tình mà nói thì tôi cũng không chắc là mình sẽ có đủ năng lực tài chính để làm việc đó không, nhưng tôi không muốn George nghĩ rằng sự hợp tác với Equitable là chọn lựa duy nhất của tôi.

Thật là may mắn khi George nhanh chóng chấp nhận ý tưởng hợp tác. Ông ta nghi ngờ rằng tôi đã có sự quy hoạch cần thiết để xây dựng một cao ốc vì ông ta đã thấy những gì tôi thực hiện với khách sạn Commodore. Khi tôi rời văn phòng của George, ông ta cho tôi một lời cam kết – phụ thuộc vào việc thực hiện những lời hứa của tôi. Một lần nữa, tôi thấy mình như đang chơi trò tung hứng với những cam kết tạm thời.

Bước kế tiếp là tôi phải dùng hai cam kết với Genesco và Equitable để thực hiện cam kết thứ ba với công ty nữ trang Tiffany. Tôi muốn mua quyền sử dụng khoảng không gian phía trên tòa nhà Tiffany, sát bên cửa hàng Bonwit Teller. Nếu thành công, tôi sẽ có thể xây một tòa nhà lớn hơn rất nhiều.

Không may là tôi chẳng quen biết ai ở công ty này cả. Mặt khác, giám đốc công ty, Walter Hoving[32], không những nổi tiếng là một nhà kinh doanh giỏi mà còn là một người khó tính, khắt khe. Dầu vậy, tôi vẫn luôn ngưỡng mộ ông ta, vì mọi thứ vào tay ông ta đều trở nên có giá trị và hoạt động tốt – các cửa hàng bách hóa Lord & Taylor, Bonwit Teller, và hiện tại là Tiffany.

Tôi quyết định chọn cách tiếp cận trực tiếp. Tôi tự giới thiệu với ông ta qua điện thoại để xin một cuộc hẹn. Khi đó, Der Scutt đã hoàn tất mô hình của tòa nhà tôi dự định xây trên khu đất của cửa hàng Bonwit – thiết kế của Trump Tower ngày nay. Tôi cũng nói Scutt làm một mô hình khác trong trường hợp tôi không thỏa thuận được với Hoving.

Tôi mang cả hai mô hình đến cuộc họp. Tôi nói với Hoving: "Thưa ông, tôi muốn mua quyền sử dụng khoảng không gian phía trên tòa nhà Tiffany, vì điều đó sẽ cho phép tôi xây dựng một cao ốc đẹp hơn mà chính ông cũng sẽ thích nó. Đồng thời ông sẽ bảo tồn được tòa nhà Tiffany mãi mãi. Sẽ không có người nào có thể xây dựng bên trên nó cả." Tôi cũng cho Hoving biết rằng nếu ông ta không bán quyền đó cho tôi, thành phố, vì những lý do kỹ thuật, sẽ yêu cầu tôi lắp đặt nhiều cửa sổ lưới nhỏ ở năm mươi tầng lầu ngó xuống tòa nhà Tiffany. Những cửa sổ đó sẽ tạo nên một quang cảnh cực kỳ xấu ngay phía trên Tiffany. Trái lại, nếu ông ta đồng ý bán, tôi sẽ được

---

[32] Walter Hoving (2.12.1897 – 27.11.1989) là một thương gia nổi tiếng ở Mỹ. Ông lãnh đạo công ty nữ trang Tiffany từ năm 1955 đến năm 1980. (ND)

phép lắp đặt những cửa sổ kính lớn. Tôi nói thêm: “Dù thế nào đi nữa, ông cũng không dùng đến khoảng không gian ấy.”

Tôi cho Hoving xem mô hình hai tòa nhà của tôi được xây dựng theo hai phương án đã trình bày với ông ta, và đề nghị mức giá năm triệu đô-la cho quyền sử dụng khoảng không gian đó.

Hoving đã làm việc cho công ty Tiffany gần hai mươi lăm năm. Ông ta đã xây dựng nó thành một cửa hàng nữ trang thành công, và dĩ nhiên ông ta rất tự hào về nó. Tôi đã đánh vào niềm tự hào đó, và đòn tâm lý này tỏ ra có hiệu quả. Hoving nói ngay với tôi: “Này, anh bạn trẻ, tôi chấp nhận cái giá mà anh đề nghị. Tôi chỉ mong rằng anh sẽ làm tốt công việc như anh đã trình bày với tôi, vì tôi tự hào về tòa nhà này. Nhưng tôi có một vấn đề nhỏ. Tôi sẽ đi xa với vợ tôi trong vòng một tháng nên không có thời gian dành cho công việc này cho đến khi trở về.”

Ngay lập tức tôi cảm thấy lo ngại. Tôi nói: “Thưa ông Hoving, đó là một vấn đề lớn, vì nếu tôi có được quyền sử dụng khoảng không gian của ông, tôi có thể xây một cao ốc hoàn toàn khác, và đó là điều kiện cơ bản để tôi lựa chọn những thay đổi về phân vùng sử dụng đất[33]. Nếu vì một lý do nào đó ông thay đổi

---

[33] Phân vùng (zoning) là những quy định của chính quyền địa phương hoặc trung ương về sử dụng đất để quản lý mật độ xây dựng và bảo vệ môi trường tự nhiên và môi trường sống. Phân vùng chỉ ra mục đích sử dụng đất của chủ đất và loại công trình có thể được xây dựng trên mảnh đất đó. Một số quy định về phân vùng liên quan đến nhiều yêu cầu như khoảng không gian mở xung quanh nhà, chiều cao tòa nhà, khoảng cách từ nhà đến đường... (ND)

ý định, tôi sẽ phải vứt bỏ toàn bộ công việc thiết kế kiến trúc và phân vùng đã làm."

Walter Hoving nhìn tôi như thể tôi đã sỉ nhục ông ta. "Này anh bạn trẻ," ông nói, "có lẽ anh không biết. Tôi đã bắt tay anh. Tôi đã thỏa thuận làm ăn với anh. Thế là xong." Tôi lặng người không nói nên lời. Bạn phải hiểu tôi xuất thân từ đâu. Tôi đã gặp nhiều loại người mà bạn không muốn tiếp xúc dù chỉ một cái bắt tay vì bạn biết điều đó chẳng có nghĩa lý gì với họ cả. Tôi đang nói về hạng người hạ lưu. Làm ăn với họ, không có gì bảo đảm ngoại trừ một hợp đồng được ký kết chặt chẽ.

Nhưng chắc chắn cũng có những người đáng kính trong giới kinh doanh. Walter Hoving là một người như thế, và dĩ nhiên ông ta cảm thấy sốc trước một đề nghị hàm ý ông ta có thể lật lọng, bội ước. Nhưng ông ta cũng có cách nói làm cho vấn đề nhẹ đi. Điều đó làm tôi cảm thấy mình có lỗi khi đã nói như vậy.

Ngẫu nhiên mà trong một tháng Walter Hoving đi xa đã xảy ra nhiều vụ mua bán khoảng không gian tương tự, tất cả đều có giá rất cao. Lý do hoàn toàn đơn giản: thành phố New York đang hồi phục, và thị trường địa ốc đang bắt đầu khởi sắc. Dù biết Hoving là người đáng kính, tôi vẫn không khỏi lo lắng, không biết ông ta sẽ cảm thấy như thế nào khi biết về những thương vụ đó.

Vài ngày sau khi Hoving trở về, chúng tôi gặp nhau để thảo luận một số điểm trong bản thỏa thuận. Ngay sau khi mọi

người đã yên vị, hai trong số các nhân viên điều hành của Hoving cho ông ta biết những gì đã xảy ra trên thị trường và ra sức thuyết phục ông ta hủy bỏ thương vụ này. Tôi lo lắng, nhưng thấy Hoving còn tỏ vẻ khó chịu hơn nữa. Ông nói: "Thưa các ông, tôi đã bắt tay với người bạn trẻ này cách nay một tháng. Khi tôi thỏa thuận, đó là một giao dịch cho dù nó tốt hay xấu. Và tôi tin rằng tôi không phải giải thích lần nữa."

Sau này, tôi được biết Hoving còn tiến xa thêm một bước nữa. Trong cùng khoảng thời gian đó, ông ta đã thực hiện một thương vụ khác, lớn hơn rất nhiều so với của tôi: bán Tiffany cho công ty mỹ phẩm Avon. Tôi nghĩ Avon chỉ là một nhà cung cấp hạng hai so với một công ty hàng đầu như Tiffany. Nhưng họ đã đưa ra một cái giá cao đến nỗi tôi khó lòng quy lỗi cho ông ta được. Tuy nhiên, tôi nghe kể rằng khi Avon đặt điều kiện trong việc mua bán của họ là Hoving phải hủy bỏ thỏa thuận đã có với tôi, ông ta đã thẳng thắn bác bỏ. Cuối cùng thì phía công ty Avon cũng phải bỏ yêu cầu mà họ đã đưa ra để mua cửa hàng của Tiffany.

Walter Hoving đúng là một người hoàn toàn xứng đáng để chúng ta ngưỡng mộ. Cách hành xử công việc chính là yếu tố khiến ông ta trở thành một nhà bán lẻ nổi trội, và đó cũng là lý do tại sao công ty Tiffany đã không còn vang danh kể từ khi ông ta ra đi. Tôi sẽ kể bạn nghe một ví dụ. Ở Tiffany, Hoving có một chính sách đặc biệt cho những khách hàng tốt nhất. Khi bước vào cửa hàng, họ có thể chọn mua bất kỳ món hàng nào họ thích, ký nhận và thanh toán hóa đơn sau đó. Chính sách đó rất đơn giản và rất tao nhã.

Ngay sau khi Avon tiếp nhận cửa hàng này họ đã thiết lập những chính sách mới, kể cả việc phát hành một loại thẻ tín dụng nhỏ màu xanh cho khách hàng. Đó là việc làm hay, nhưng thình lình tất cả những khách hàng tốt nhất của Tiffany cũng phải dùng loại thẻ này thì lại là một điều không hay. Nó không chỉ là một việc làm ngu xuẩn mà còn tự hại mình nữa. Bạn phải làm cho những khách hàng tốt nhất của bạn cảm thấy họ là người đặc biệt.

Thoạt tiên Hoving đồng ý ở lại cố vấn cho Avon, nhưng chẳng bao lâu ông thấy chán và đã ra đi. Kể từ đó, mọi việc trở nên tệ hại hơn. Ví dụ như, nếu Hoving điều hành Tiffany thì bạn sẽ không bao giờ thấy những người bán hàng rong phía trước cửa hàng. Họ bán những loại đồng hồ giả và những đồ trang sức rẻ tiền, chặn đường khách bộ hành, và làm giảm giá trị của đại lộ số 5. Bất kể khi nào Hoving thấy một người bán hàng rong, ông ta la nhân viên ngay: "Tại sao anh để họ làm điều đó?" Và chỉ trong vòng vài phút sau, người bán hàng rong đi khỏi chỗ đó. Nhưng ngay sau khi Hoving ra đi, hàng chục người bán hàng rong đã tụ tập ngay trước cửa hàng Tiffany.

Tôi học được một điều ở Walter Hoving. Bây giờ tôi thuê vài người bảo vệ to lớn để bảo đảm tuyệt đối con đường trước mặt Trump Tower luôn được sạch sẽ như mới và không có một bóng người bán hàng rong.

Sau khi có được quyền sử dụng khoảng không gian phía trên cửa hàng Tiffany, tôi còn một việc cần phải làm nữa. Bên cạnh cửa hàng Tiffany, trên đường số 57, có một khu đất nhỏ khoảng bốn trăm mét vuông cũng được Bonwit Teller thuê.

Khu đất này rất quan trọng cho việc xây tòa nhà của tôi. Theo những quy định về xây dựng, mọi tòa nhà phải có một khoảng trống gần mười mét ở phía sau để làm sân. Nếu không có được khu đất nhỏ đó, tôi sẽ phải chia cắt phần sân sau của tòa nhà mà chúng tôi đã thiết kế. Đó là một điều tệ hại vì nó sẽ làm xấu tòa nhà.

Khu đất nhỏ đó do Leonard Kandell làm chủ. Khi mua toàn bộ quyền thuê đất của Bonwit, tôi có quyền kiểm soát khu đất này. Nhưng một lần nữa, khó khăn của tôi là thời gian thuê quá ngắn, không đầy hai mươi năm, và còn những điều khoản ràng buộc khiến cho bất kỳ thay đổi nào về phân vùng đều không thể thực hiện được.

May mắn là Leonard Kandell cũng là một người đáng kính như Hoving. Ông ta khởi nghiệp kinh doanh địa ốc từ việc mua những tòa nhà căn hộ ở khu Bronx trong hai thập niên 1930 và 1940. Nhưng không giống như phần lớn những ông chủ khác, ông ta quyết định bỏ lĩnh vực này khi chính phủ ban hành những biện pháp kiểm soát tiền thuê nhà. Ông ta bán tất cả các tòa nhà, chuyển đến Manhattan, và mua toàn bộ những khu đất có các tòa nhà thuê đất theo hợp đồng. Khi thị trường tăng trưởng, Kandell trở nên rất giàu, lại chẳng bị vướng bận gì trong việc điều hành các tòa nhà cả. Trong khi đó, những ông chủ đất ở Bronx bị thất bại vì bị ảnh hưởng bởi chính sách kiểm soát tiền thuê nhà.

Một lý do khiến tôi rời bỏ vùng Brooklyn và công việc kinh doanh của bố tôi là nhằm tránh chính sách này. Vì vậy, giữa Kandell và tôi có một sự tương đồng trong suy nghĩ. Khó khăn

của tôi là ông ta không chịu bán – không phải vì giá cả hay vì ông ta có một gắn kết đặc biệt nào với lô đất đó. Đơn giản chỉ vì ông ta không bán bất kỳ cái gì, và giá đất ở Manhattan chỉ theo một hướng đi lên. Dù chúng tôi đã thiết lập một mối quan hệ tốt với nhau, ông ta vẫn không thay đổi ý định.

Một ngày nọ, khi xem kỹ lại hợp đồng với Tiffany, tôi phát hiện một điều khoản thuận lợi cho tôi, theo đó Tiffany có quyền mua phần đất của Kandell trong một khoảng thời gian hạn định.

Tôi tự nhủ lễ Giáng sinh có thể là một dịp tốt để tôi thỏa thuận lần nữa với Kandell. Tôi gặp Walter Hoving và hỏi: "Ông không có ý định mua lô đất của Kandell. Vậy nếu tôi mua luôn quyền đó của ông như là một phần trong thỏa thuận của chúng ta, ông có đồng ý không?" Hoving gật đầu, và tôi tiến hành ngay kế hoạch của mình.

Thoạt đầu, Kandell cho rằng tôi không có quyền thực hiện việc đó vì nó thuộc về Tiffany và do đó không thể chuyển nhượng được. Có thể ông ta nói đúng, nhưng tôi có thể có được quyền đó nếu khởi kiện.

Khi tôi trình bày việc đó với Kandell, chúng tôi đã ngồi lại để cùng thảo luận. Không đầy hai mươi phút sau, chúng tôi đạt đến một thỏa thuận tốt cho cả hai. Tôi đồng ý không thực hiện quyền mua lô đất của Kandell, đổi lại, ông ta đồng ý kéo dài thời gian tôi thuê lô đất này từ hai mươi năm lên một trăm năm, một khoảng thời gian đủ dài để tôi có thể tìm được nguồn hỗ trợ tài chính. Ông ta cũng viết lại hợp đồng cho thuê, trong đó bỏ đi những điều khoản cấm việc phân chia lại lô đất. Tôi

cũng đồng ý trả tiền thuê cao hơn một chút, nhưng thực ra nó vẫn còn rất thấp so với thời gian thuê dài hạn đối với một địa điểm tốt như thế.

Những chuyển biến trong công việc sau đó có nhiều điều thú vị. Kandell khi ấy đã lớn tuổi nên từ hai năm trước đó ông ta đã bắt đầu nghĩ đến vấn đề thừa kế di sản. Đầu năm 1986, ông ta điện thoại cho tôi và đề nghị tôi nắm giữ 15% lợi nhuận từ khu đất tại khách sạn Ritz Carlton ở Central Park South, một trong những khu đất cho thuê có giá trị của ông ta. Ngoài ra, ông ta cũng cho tôi quyền kiểm soát việc phân chia khu đất này khi thời hạn thuê của khách sạn chấm dứt sau khoảng hai mươi lăm năm nữa.

Kandell cho tôi biết mục đích của việc làm này là ông ta muốn giao đất vào tay một người có thể khai thác tối đa giá trị của nó – điều đó sẽ tốt cho những người thừa kế của ông ta, những người nắm đa số quyền sở hữu khu đất. Kandell là một người rộng lượng và rất thông minh. Tôi sẽ phải tranh đấu rất nhiều cho gia đình này.

Khi có được khu đất của Kandell trên đường số 57 vào tháng 12-1978, tôi đã ở trong một tình huống tế nhị. Tôi phải ráp mọi việc lại với nhau, và cố gắng giữ bí mật về toàn bộ thương vụ này. Thế nhưng, cho đến thời điểm đó tôi vẫn chưa có được hợp đồng với công ty Genesco. Các luật sư của tôi vẫn đang thảo luận một vài điểm với các luật sư của công ty này. Chúng tôi hy vọng sẽ ký được hợp đồng chậm nhất là trong tháng 2-1979. Nhưng đến giữa tháng Một, tin công ty này sẽ bán cửa hàng Bonwit Teller bắt đầu rò rỉ trong giới kinh doanh địa ốc.

Và đúng như tôi đã tiên đoán, những người quan tâm đến bất động sản này đã bủa vây Genesco, và họ tìm cách nuốt lời hứa thỏa thuận với tôi.

Rất may là tôi đã có thư thỏa thuận từ John Hanigan. Nếu không có nó, tôi chẳng còn cơ hội nào để thực hiện việc mua bán này. Tôi không hoàn toàn chắc chắn lá thư đó sẽ có hiệu lực pháp lý, nhưng ít nhất tôi cũng có thể dùng nó để khởi kiện Genesco và chặn đứng việc mua bán cửa hàng Bonwit trong nhiều năm. Đương nhiên, tôi cho họ biết tôi sẵn sàng làm việc này nếu họ muốn bội ước. Tôi biết họ không còn nhiều thời gian khi các chủ nợ đang theo sát họ.

Sáng ngày 20-1, tôi nhận một cuộc gọi từ Dee Wedemeyer, phóng viên của tờ *New York Times*. Thật hay! Anh ta muốn biết có thật là tôi đang tiến hành việc mua lại cửa hàng Bonwit hay không. Công ty Genesco vẫn đang cố tìm một lối thoát nên đã từ chối tiếp Wedemeyer. Vì không muốn khích động một cuộc đấu giá, tôi đã cố gắng hết sức để giữ thương vụ này càng ít người biết càng tốt cho đến khi tôi ký được hợp đồng với Genesco. Nhưng bây giờ mọi người đang bàn tán xôn xao về nó, và Genesco lại có dấu hiệu muốn bội ước. Vì vậy, tôi quyết định đánh liều một phen: Tôi khẳng định với Wedemeyer rằng tôi đã đạt được một thỏa thuận với Genesco về việc mua lại cửa hàng Bonwit, vì cửa hàng này sẽ có thể đóng cửa trong vòng vài tháng tới và tôi dự định xây một cao ốc ở đó.

Ý của tôi là tạo một áp lực với Genesco để họ thực hiện những điều đã được thỏa thuận. Nhưng thực tế xảy ra đã mang lại cho tôi một thuận lợi khác mà tôi chưa hề nghĩ tới. Ngay khi

bài báo của Wedemeyer xuất hiện vào sáng hôm sau, những nhân viên giỏi nhất của Bonwit bắt đầu đổ xô đi tìm công việc mới. Sự việc này khiến cửa hàng không còn hoạt động tốt nữa. Và tôi tin rằng nó là cú đánh cuối cùng vào công ty này. Đúng vậy. Năm ngày sau, chúng tôi tiến hành ký hợp đồng.

Dù sự tuyệt vọng của Genesco đã giúp tôi chiến thắng trong cuộc chiến cân não này, nó cũng có thể là con dao hai lưỡi. Vì Genesco đang rất cần tiền mặt, họ nhất định đòi một hợp đồng rất không bình thường. Trong một thương vụ địa ốc tiêu biểu, bạn phải đặt cọc 10% khi ký hợp đồng, và sẽ trả 90% còn lại khi kết thúc hợp đồng. Nhưng trong trường hợp này, Genesco lại đòi đặt cọc đến 50% – nghĩa là ngay sau khi đặt bút ký hợp đồng, tôi phải bỏ ra 12,5 triệu đô-la. Các luật sư của tôi khuyên tôi không nên chấp nhận yêu cầu này. Theo họ, công ty này có thể bị phá sản trước khi chúng tôi kết thúc hợp đồng. Nếu điều này xảy ra, tòa án có thể lấy số tiền đặt cọc của tôi để trả cho các chủ nợ. Đặt một số tiền lớn trong một hoàn cảnh nhiều rủi ro như thế hoàn toàn là một việc làm đầy khinh suất.

Nhưng tôi lại nhìn sự việc theo một cách khác. Tôi tin rằng tôi càng trả nhiều tiền cho Genesco thì họ càng có thể trả hết những món nợ, và ngăn chặn các chủ nợ đến đòi dồn dập. Mặt khác, khoảng thời gian chịu đựng rủi ro của tôi tương đối ngắn vì việc kết thúc hợp đồng càng nhanh càng tốt là quyền lợi của cả hai bên. Thường thì phải mất khoảng sáu tháng từ khi ký hợp đồng cho đến khi kết thúc. Nhưng trong trường hợp này, chúng tôi chỉ làm trong sáu ngày.

Bên cạnh đó, tôi đã bỏ nhiều thời gian và tiền bạc đầu tư vào thương vụ này. Ngay sau khi gặp Jack Hanigan lần đầu tiên vào tháng Tám, tôi đã bắt đầu xây dựng những kế hoạch cho khu đất này. Tôi đã nói với Der Scutt rằng tôi muốn xây một tòa nhà đẹp nhất New York, và yêu cầu ông ta cho biết tôi có thể xây nó lớn cỡ nào.

Ngay từ đầu, kích thước đã là một ưu tiên hàng đầu. Với một vị trí đẹp như thế, càng xây được nhiều căn hộ thì tôi càng có nhiều khả năng thu hồi vốn một cách nhanh chóng. Tòa nhà càng cao, cảnh quan của nó càng đẹp, và tôi càng có thể nâng giá các căn hộ. Arthur Drexler, Giám đốc bộ phận kiến trúc và thiết kế của Viện Bảo tàng Nghệ thuật đương đại đã từng nói: "Những tòa nhà chọc trời là những cỗ máy làm ra tiền." Drexler nói như vậy với ngụ ý phê bình, nhưng tôi lại thấy nó là một sự khích lệ.

Tất cả những người mà tôi nói chuyện đều tỏ vẻ hoài nghi với việc tôi có thể được chấp thuận để xây một tòa nhà chọc trời bằng kính ở giữa những tòa nhà xưa cũ bằng gạch và đá vôi trên đại lộ số 5. Tôi cũng đã nghe những điều tương tự như thế về tập đoàn Hyatt nên không thấy quá nao núng trước những lời cảnh báo như vậy. Không kể đến những yếu tố thương mại, tôi cảm thấy một tòa nhà cao tầng sẽ gây được nhiều ấn tượng hơn một tòa nhà thấp.

Theo quy định, chiều cao của một tòa nhà mới được quyết định bởi tỷ lệ diện tích sàn (Floor Area Ratio – FAR[34]). Ví dụ,

---

[34] Tỷ lệ diện tích sàn (Floor Area Ratio – FAR) = (Tổng diện tích sàn xây dựng)/(Tổng diện tích khu đất). (ND)

trong trường hợp này của tôi, tỷ lệ FAR tối đa là 21,6. Dĩ nhiên, tôi sẽ cố gắng để đạt đến mức đó dù biết rằng sẽ phải tốn rất nhiều công sức. Thoạt đầu, Der không tính đến quyền sử dụng khoảng không gian phía trên tòa nhà Tiffany, và ông ta quyết định tỷ lệ FAR là 8,5 – nghĩa là chúng tôi có thể xây một cao ốc hai mươi tầng, mỗi tầng rộng gần một ngàn mét vuông. Nhưng tôi đã nói ông ta chuyển đổi thiết kế thành bốn mươi tầng, mỗi tầng rộng khoảng năm trăm mét vuông. Điều này không chỉ làm cho các căn hộ có tầm nhìn đẹp hơn mà mỗi tầng cũng có ít căn hộ hơn – đồng nghĩa với việc giá trị của căn hộ sẽ được nâng cao hơn.

Với quyền sử dụng khoảng không gian của Tiffany, tỷ lệ FAR của tôi sẽ được gia tăng đáng kể. Bên cạnh đó, các nhà phát triển có thể được cấp thêm tỷ lệ FAR nếu họ cung cấp một số tiện ích mà Ủy ban Quy hoạch thành phố mong muốn. Ví dụ như, trên khu đất này, tôi có thể xin thêm tỷ lệ FAR bằng cách xây những căn hộ để ở thay vì chỉ dùng cho văn phòng – trên lý thuyết, những tòa nhà văn phòng sẽ làm gia tăng lượng người đi bộ và xe cộ. Ngoài ra, tôi còn có thể xây một khu vực công cộng cho khách bộ hành đi qua tầng trệt của tòa nhà, mở rộng diện tích dành cho khu vực bán lẻ, và một công viên bên trong khu vực mua sắm.

Hăm hở với những thuận lợi đạt được, tôi bàn với Der thiết kế một đại sảnh với nhiều tầng khác nhau cho khu bán hàng. Những trung tâm mua sắm đang nở rộ khắp nước Mỹ. Chúng sạch sẽ, có kiểm soát, an toàn và vệ sinh. Nói chung, người tiêu dùng cảm thấy thoải mái khi mua sắm ở đó. Nhưng chúng hầu

như chưa bao giờ thành công ở New York. Người New York dường như thích cuộc sống đường phố và mua bán với những người bán hàng rong.

Theo tôi hình dung, cho dù sự thiết kế đó không hoàn toàn thành công như mong đợi, nó cũng giúp tôi có điều kiện để xây thêm nhiều tầng cho tòa cao ốc này – giá trị đó còn nhiều hơn chi phí bỏ ra để xây dựng nó. Khi công trình hoàn thiện, tôi thấy nó thật hoành tráng. Chúng tôi thu hút được nhiều cửa hiệu tốt nhất trên thế giới. Khi đó, tôi mới nhận ra sự kỳ diệu của nó.

Trong thời gian đầu, tôi tập trung nhiều vào việc thiết kế tòa nhà. Tôi muốn tạo nên một cái gì đó thật vĩ đại và đáng ghi nhớ. Tôi cũng biết rằng việc xây dựng một tòa nhà rất lớn như thế sẽ không được chấp thuận nếu chúng tôi không có một thiết kế độc nhất vô nhị. Một cao ốc tiêu chuẩn với bốn mặt kính chưa nằm trong quy hoạch của thành phố lúc đó. Der Scutt đã phải vẽ hàng chục bản thiết kế. Và khi thảo luận, tôi chọn ra những yếu tố tốt nhất của từng bản vẽ.

Thoạt đầu, Der đưa ra một tòa nhà kính xây trên một nền hình chữ nhật bằng đá vôi. Ý tưởng này không hay lắm. Tiếp theo là một thiết kế với ba thang máy bên ngoài bằng kính. Nó có vẻ hấp dẫn nhưng lại chiếm quá nhiều không gian bên trong. Cuối cùng, Der nảy sinh ý tưởng cho một số tầng càng lên cao càng thụt vào trong. Vợ tôi, Ivana, và tôi đều đồng ý rằng việc giật lùi này tạo nên một khoảng không gian thoáng đãng và làm cho tòa nhà không quá đồ sộ như hầu hết những tòa nhà chọc trời khác. Trên những tầng cao hơn, chúng tôi

chọn thiết kế hình răng cưa – hiệu ứng chữ chi này làm cho tòa nhà có đến hai mươi tám mặt khác nhau như thể bạn đang bước lên cầu thang.

Thiết kế này dĩ nhiên sẽ tốn kém nhiều hơn so với các tòa nhà bình thường nhưng nó cũng mang lại nhiều lợi ích hơn. Với hai mươi tám mặt tiền, tòa nhà của chúng tôi sẽ rất độc đáo và tạo được nhiều ấn tượng. Thêm vào đó, mỗi phòng sẽ có ít nhất hai tầm nhìn - một điều sẽ giúp làm tăng thêm giá trị của nó. Một tòa nhà có thiết kế đẹp sẽ rất dễ bán. Đó là điều bạn cần có.

Thử thách tiếp theo là làm sao để thành phố chấp thuận thiết kế này – nghĩa là, bên cạnh những điều khác, chúng tôi có được những thay đổi về việc phân vùng. Theo quy định, chúng tôi phải xây tầng trệt với một lối đi xuyên qua tòa nhà theo hướng Bắc-Nam, nghĩa là từ đường số 57 ra đường số 56. Như vậy lối vào chính phải ở trên đường số 57. Trong khi đó, nếu chính diện của tòa nhà ở trên đại lộ số 5 thì dĩ nhiên nó sẽ giá trị hơn nhiều.

Chúng tôi trình bày với Ủy ban Quy hoạch thành phố rằng tòa nhà IBM, nằm giữa khu đất của tôi với đại lộ Madison, đã có một lối đi xuyên suốt theo trục Bắc-Nam, vì thế lối đi qua tòa nhà của chúng tôi sẽ là dư thừa. Trong khi đó, nếu làm lối đi theo trục Đông-Tây, chúng tôi có thể kết nối từ đại lộ số 5 qua tòa nhà IBM và thông ra đại lộ Madison. Thật là may khi mọi người đều đồng ý đó là giải pháp tốt nhất. Và mặt tiền tòa nhà của chúng tôi được phép làm quay ra đại lộ số 5.

Điều mà ngay từ lúc đầu thành phố đã do dự trong khi ra quyết định là kích thước của tòa nhà – chúng tôi đề nghị xây bảy mươi tầng với tỷ lệ FAR tối đa là 21,6. Đầu tháng 12-1978, trước khi tôi kết thúc thương vụ với Bonwit, họ đã cho biết rằng tòa nhà chúng tôi đề nghị là quá lớn. Họ dự định sẽ không cho tôi sử dụng những chi tiết phụ để gia tăng tỷ lệ FAR, và họ rất quan tâm đến yếu tố hài hòa giữa tòa nhà của chúng tôi với những tòa nhà nhỏ hơn ở quanh đó trên đại lộ số 5.

May thay, vào thời điểm tôi kết thúc vụ mua bán khu đất này vào đầu năm 1979, tôi đã có một số lý lẽ để thảo luận một cách nghiêm túc với Ủy ban Quy hoạch thành phố. Theo như cách tôi đã làm trước đây với Walter Hoving, tôi nói Der chuẩn bị một mô hình của tòa nhà theo kiểu chúng tôi được phép xây một cách bình thường. Nó trông thật xấu xí: một tòa nhà tám tầng mảnh mai với phần bao lơn chồm qua tòa nhà Tiffany. Dĩ nhiên, ai nấy đều phát hoảng với một thiết kế như vậy.

Một việc xảy ra kế tiếp ngoài mong đợi, liên quan đến cửa hàng Bonwit Teller. Thoạt đầu, tôi dự định sẽ tháo dỡ toàn bộ cửa hàng, chấm dứt sự hiện hữu của nó trên đại lộ số 5. Nhưng ngay sau khi tôi ký hợp đồng mua lại khu đất này, tập đoàn Allied Stores cũng kết thúc việc mua mười hai chi nhánh còn lại của công ty Genesco ở rải rác khắp nước Mỹ, từ Palm Beach, bang Florida đến Beverly Hills, bang California. Không lâu sau đó, Thomas Macioce, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc của Allied, tìm đến tôi.

Macioce là một nhà kinh doanh bán lẻ xuất sắc. Khi ông về nắm quyền điều hành Allied vào năm 1966 thì tập đoàn

này gần bị phá sản. Thế nhưng hơn mười năm sau đó, ông ta đã biến Allied thành một trong những công ty bán lẻ mạnh nhất nước Mỹ. Macioce giải thích với tôi rằng nhiều cửa hàng Bonwit trong số những chi nhánh ông ta vừa mua đã hoạt động rất thành công, nên ông ta nghĩ việc giữ lại cửa hàng Bonwit ở khu Manhattan là điều thiết yếu, không chỉ vì nó đã ở đó trong năm mươi năm qua mà còn vì đó là vị trí rất đẹp ở khu này.

Ngay lập tức, tôi nói với Macioce rằng tôi không thể giữ lại Bonwit với diện tích như cũ được, nhưng tôi có thể cho ông ta thuê một vị trí đẹp với mặt tiền hướng ra đường số 57 và nối trực tiếp với đại sảnh của tòa nhà mà tôi dự định sẽ xây ở tầng trệt. Tôi cho ông ta xem bản thiết kế, và chúng tôi nhanh chóng đạt đến một thỏa thuận.

Điều này rất tốt cho Macioce vì chúng tôi ký hợp đồng thuê dài hạn với giá thuê thấp hơn giá sau này chúng tôi cho thuê những khu vực khác trong tòa nhà. Nhưng nó cũng tốt cho cả tôi nữa. Tôi cho Allied thuê hơn năm ngàn mét vuông, chưa bằng một phần tư diện tích của cửa hàng Bonwit cũ, với giá ba triệu đô-la một năm, cộng thêm một tỷ lệ phần trăm trên lợi nhuận của họ tại cửa hàng. Tôi mua khu đất này giá hai mươi lăm triệu đô-la, và phải trả dần 2,5 triệu đô-la một năm tiền vay ngân hàng. Tính ra tôi lời năm trăm ngàn đô-la một năm, chưa kể đến việc cho thuê phần diện tích còn lại. Mọi việc xảy ra trước cả khi tôi khởi công xây dựng tòa nhà.

Nhưng có lẽ điều tốt hơn cả mà tôi có trong thương vụ này là Ủy ban Quy hoạch thành phố rất muốn giữ lại cửa hàng

Bonwit. Tôi sử dụng yếu tố này một cách rất đơn giản nhưng lại có hiệu quả cao. Tôi nói với những người trong ủy ban là họ sẽ phải chấp thuận việc phân chia khu vực sử dụng của tôi nếu muốn Bonwit vẫn còn tồn tại ở khu Manhattan.

Tuy vậy, việc dự án được chấp thuận vẫn còn nhiều khó khăn. Hội đồng địa phương đã phản đối việc xây một cao ốc như thế. Họ đề nghị hoãn việc xây dựng các tòa nhà cao mới trong vòng sáu tháng để nghiên cứu xem khu vực này có bị xây quá nhiều nhà hay không. Một ủy ban đã được thành lập để cấm sự bùng nổ về cao ốc. Ngay khi đó, các chính trị gia đã có một phản ứng tự nhiên: họ nhanh chóng nắm lấy nguyên do này.

Tôi không nghĩ chính trị hay một khả năng ảnh hưởng nào có thể tạo nên một sự khác biệt quan trọng giữa một cách làm này với một cách làm khác. Tôi tuyệt đối tin rằng chính kiến trúc của tòa nhà sẽ giúp cho dự án được chấp thuận. Và có lẽ không ai có ảnh hưởng hơn Ada Louise Huxtable[35], nhà phê bình kiến trúc chính của tờ *New York Times* lúc bấy giờ.

Tôi đánh liều mời Huxtable xem xét mô hình tòa nhà trước khi Ủy ban Quy hoạch thành phố bỏ phiếu về việc phân vùng

---

[35] Ada Louise (Landman) Huxtable sinh ngày 14.3.1921. Bà là một nhà phê bình về kiến trúc nổi tiếng ở Mỹ. Năm 1970, bà nhận được giải thưởng Pulitzer nhờ những bài phê bình xuất sắc. Từ năm 1946 đến năm 1950, bà làm trợ lý ở bộ phận kiến trúc và thiết kế của Viện bảo tàng Nghệ thuật đương đại ở New York. Mười ba năm sau đó bà làm biên tập viên cho tạp chí *Progressive Architecture and Art in America*. Từ năm 1963 đến năm 1982, bà trở thành nhà phê bình về kiến trúc hàng đầu của tờ *New York Times*. Bà hiện làm việc cho tờ *Wall Street Journal*. (ND)

của tôi. Tờ *New York Times* là một trong những tổ chức có ảnh hưởng nhất trên thế giới, nó có sức mạnh rất đáng sợ. Và tôi công nhận rằng bất cứ bài báo nào của Huxtable cũng đều có một tác động lớn. Tôi cũng biết bà ta hầu như thích những kiểu nhà cổ điển hơn là những model mới, phù phiếm. Nói chung bà ta không thích những tòa nhà chọc trời. Nhưng lúc đó đã là giữa năm 1979, và tôi đang lo lắng không biết thiết kế của tôi có được chấp thuận hay không. Tôi hình dung rằng Huxtable có thể không làm cho sự việc tệ hại hơn, và nếu tôi may mắn, những điều bà ta viết có thể có ích cho tôi.

Huxtable đến xem mô hình tòa nhà của tôi vào đầu tháng Sáu. Và bài phê bình của bà về Trump Tower với tựa đề *A New York Blockbuster of Superior Design* (Một tòa nhà với kiến trúc tuyệt vời ở New York) xuất hiện trên mục Nghệ thuật – Giải trí của tờ báo số ra ngày Chủ Nhật, 1-7-1979. Nửa đầu của bài báo phê bình tòa nhà của tôi quá lớn và cho rằng tôi đã dùng mọi mánh khóe có được để tăng tối đa kích thước của tòa nhà. Nhưng điều thú vị là bà không đổ lỗi cho tôi, vì theo bà những quy định về phân vùng sẽ khuyến khích các nhà phát triển làm những gì giống như tôi đã làm. Cuối bài, bà ta cho chúng tôi những dòng kết luận tuyệt vời: "Bản thiết kế này đã được chăm chút rất cẩn thận. Không thể phủ nhận nó là một cấu trúc đẹp và đầy ấn tượng."

Đến tháng Mười, Ủy ban Quy hoạch thành phố chấp thuận dự án của tôi. Sau khi xem xét việc tôi sẽ cung cấp những tiện nghi công cộng đặc biệt, họ cho biết họ thích mặt tiền của Trump Tower làm bằng đá để tạo sự hài hòa với các tòa nhà

lân cận, nhưng không bắt buộc tôi phải thực hiện. Cuối cùng, chúng tôi đồng ý với nhau về tỷ lệ FAR ở mức 21. Theo đó, tòa nhà sẽ có sáu mươi tám tầng, thay vì bảy mươi tầng như thiết kế ban đầu, bao gồm một đại sảnh có hai trần và sáu tầng. Như vậy, Trump Tower sẽ là tòa nhà căn hộ cao nhất trong thành phố.

Họ cũng suy nghĩ nhiều về những phê bình của bà Huxtable về các quy định trong quy hoạch sử dụng đất. Qua cái cách tôi vận dụng việc cung cấp những lợi ích bổ sung và quyền sử dụng khoảng không gian để tạo nên một tòa nhà lớn hơn rất nhiều so với bình thường, họ đã sửa đổi những quy định cũ để ngăn ngừa những người khác sẽ làm giống như tôi đã làm.

Bây giờ tôi đã có thể bắt tay vào việc xây dựng tòa nhà. Khi bạn xây nhà vượt qua một độ cao nào đó, chi phí xây dựng sẽ gia tăng đáng kể vì mọi thứ đều tốn kém hơn, từ gia cố cấu trúc hạ tầng cho đến lắp đặt các hệ thống ống.

Tháng 10-1980, ngân hàng Chase Manhattan đồng ý cho tôi vay tiền để xây Trump Tower. Tôi chọn công ty HRH Construction làm nhà thầu chính. Ngân sách cho toàn bộ dự án này – mua lại khu đất, xây dựng, chi phí thực hiện, quảng cáo, và tiếp thị – lên đến hơn hai trăm triệu đô-la.

Tôi thuê Barbara Res để giám sát việc xây dựng. Res là người phụ nữ đầu tiên ở New York nắm giữ trọng trách này. Khi đó, bà ta mới ba mươi ba tuổi, làm việc cho HRH. Tôi gặp Res lần đầu khi bà ta làm giám sát cơ khí trong dự án nâng cấp khách sạn Commodore. Tôi đã quan sát bà ta trong những buổi họp

về xây dựng, và điều khiến tôi thích là Res không nói chuyện nhăng nhít với ai cả. Dáng người bé nhỏ, chỉ bằng phân nửa những tay thợ vạm vỡ, nhưng bà ta biết điều khiển công việc và không ngần ngại khi phải lên tiếng la rầy họ.

Có một điều thú vị. Mẹ tôi suốt đời chỉ là một người nội trợ. Nhưng tôi lại thường mướn những phụ nữ để nắm giữ các chức vụ cao, và họ nằm trong số những nhân viên giỏi nhất của tôi. Họ làm việc có hiệu quả hơn rất nhiều người đàn ông khác. Louise Sunshine, Phó chủ tịch điều hành công ty của tôi trong mười năm, là một người luôn đấu tranh. Blanche Sprague, Phó chủ tịch phụ trách kinh doanh và giám sát thiết kế nội thất cho tất cả các tòa nhà của tôi, là một trong những nhà kinh doanh và quản lý giỏi nhất tôi đã từng gặp. Norma Foerderer, trợ lý của tôi, là một người dịu dàng, duyên dáng và rất xuất sắc, nhưng lại rất cứng rắn, không bao giờ để bị sai bảo một cách thô lỗ. Ivana, vợ tôi, là một nhà quản lý tuyệt vời, đối xử rất tốt với nhân viên nhưng cũng có yêu cầu và ý thức tranh đua rất cao. Nhân viên quý mến cô ta vì họ thấy cô ta cũng thúc đẩy bản thân vươn lên giống như cô ta thúc đẩy họ.

Chúng tôi bắt đầu tháo dỡ cửa hàng Bonwit ngày 15-3-1980. Ngay khi đó, tôi đã rơi vào một tình huống khó khăn không lường trước được với hai bức phù điêu kiểu Art Deco[36] ở bên

---

[36] Art Deco là một trào lưu thiết kế phổ biến từ năm 1920 đến năm 1939. Nó có ảnh hưởng rất rộng, không chỉ là kiến trúc mà là nghệ thuật trang trí nói chung, như nội thất, thiết kế công nghiệp, thời trang, mỹ thuật, điện ảnh... Trào lưu này có thể xem như là một sự pha trộn nhiều kiểu dáng và xu hướng khác nhau, gồm xu hướng tạo dựng (constructivism), xu hướng lập thể (cubism), xu hướng hiện đại (modernism), trường phái

ngoài cửa hàng. Trong suốt quá trình tôi vận động cho dự án này, không một ai bày tỏ mối quan tâm đến những tấm diềm mái có những phù điêu này. Mãi đến giữa tháng 12-1979, một người từ Viện Bảo tàng nghệ thuật thành phố điện thoại đề nghị tôi tặng cho họ những diềm mái này cùng một số chấn song sắt của cửa hiệu. Tôi nói tôi sẵn sàng tặng cho Viện Bảo tàng nếu chúng có thể giữ được.

Khi tháo dỡ đến các diềm mái này, những công nhân xây dựng cho tôi biết chúng nặng hơn họ nghĩ rất nhiều, họ sẽ phải tăng cường dàn giáo để bảo đảm an toàn nếu tôi muốn giữ lại chúng, và việc này đòi hỏi phải mất nhiều tuần lễ. Chi phí tôi phải trả cho khoản tiền vay ngân hàng để thực hiện dự án là rất lớn – không kể đến những chi phí phát sinh do việc trì hoãn công việc. Chẳng lẽ tôi phải chịu mất hàng trăm ngàn đô-la chỉ để gìn giữ vài tấm phù điêu mà tôi tin rằng không có giá trị bao nhiêu? Vì thế, tôi ra lệnh phá bỏ chúng.

Điều tôi không lường trước được là sự giận dữ của công luận trước sự việc đó. Ngay ngày hôm sau, trên trang nhất của tờ *New York Times* đăng bức ảnh những người thợ của tôi đang phá hủy những bức phù điêu đó. Tôi trở thành biểu tượng của mọi điều xấu xa về những nhà phát triển địa ốc hiện đại. Bài xã luận trên tờ báo mô tả việc phá dỡ như là "một toan

---

Bauhaus (do Walter Adolph Georg Gropius (18.5.1883 – 5.7.1969), một kiến trúc sư người Đức thành lập năm 1919), phong trào tân nghệ thuật (Art Nouveau), và chủ nghĩa vị lai (Futurism). Vào thời điểm đó, Art Deco được xem như là một nghệ thuật trang trí tao nhã, thực dụng và rất hiện đại. Art Deco không phát triển ở châu Âu, chỉ có ở Mỹ và các quốc gia thuộc địa ở châu Á như Ấn Độ hay Philippines. (ND)

tính vụ lợi đáng nhớ đang đánh đổ những cảm xúc của quần chúng" và cho rằng "những tòa nhà lớn dĩ nhiên không tạo nên những con người lớn, những thương vụ lớn cũng không tạo nên những chuyên gia về nghệ thuật."

Đó không phải là những dư luận bạn thích. Nghĩ lại, tôi cũng thấy tiếc là đã phá hủy những bức phù điêu đó. Tôi không tin rằng chúng thật sự có giá trị, và vẫn nghĩ rằng phần lớn những gì người ta chỉ trích tôi là những lời đạo đức giả. Thành thật mà nói, lúc đó tôi còn quá trẻ, và có lẽ quá nôn nóng, để xem xét kỹ vấn đề trước khi quyết định. Điều quan trọng là dù người ta nghĩ như thế nào đi nữa, tôi vẫn không phải là người xấu trong những trường hợp không cần thiết.

Tuy nhiên, toàn bộ cuộc luận chiến có lẽ cuối cùng đã mang lại ích lợi cho tôi trong việc bán các căn hộ ở Trump Tower. Các bài báo hầu như bắt đầu bằng một câu đại loại như: "Để dọn chỗ cho một trong những tòa nhà sang trọng nhất trên thế giới..." Cho dù dư luận lên tiếng phê phán tôi nhưng nó cũng lôi kéo được nhiều người chú ý đến Trump Tower. Hầu như ngay sau đó, chúng tôi thấy một sự gia tăng đột biến trong việc bán các căn hộ. Tôi không nói đó là một điều tốt. Nhưng là một nhà kinh doanh, tôi rút ra một bài học từ kinh nghiệm này: được dư luận ủng hộ thì tốt hơn bị dư luận chỉ trích, nhưng đôi khi dư luận xấu còn tốt hơn là không có gì cả. Nói tóm lại, có luận chiến là có sự chú ý, và hệ quả là bạn bán được hàng.

Ngay trước khi khởi công xây dựng, tôi đã nhận thấy phần đại sảnh sẽ là một trong những phần gây ấn tượng nhất của

Trump Tower. Thoạt đầu chúng tôi chỉ thiết kế nó để tạo sự thu hút với những nhà bán lẻ, những người sẽ thuê những quầy bán hàng ở đó. Nhưng khi nhìn thấy bản vẽ và mô hình, tôi nhận ra sự hùng vĩ của nó. Tôi quyết định chi trả mọi thứ cần thiết cho việc xây dựng khu vực này để xứng đáng với tiềm năng của nó.

Có lẽ ví dụ điển hình nhất cho điều này là việc sử dụng đá hoa cương. Thoạt tiên tôi định dùng loại đá granite "*paradisio*" màu nâu như trong tiền sảnh của các khách sạn Grand Hyatt. Nhưng cuối cùng, nhiều người thuyết phục tôi rằng những trang trí đẹp của một tiền sảnh khách sạn không hẳn đã phù hợp với một không gian dành cho những quầy hàng bán lẻ.

Der, Ivana, và tôi đã xem xét hàng trăm mẫu đá hoa cương. Cuối cùng, chúng tôi chọn "*Breccia Perniche*", một loại đá hoa cương hiếm có màu sắc chúng tôi chưa từng thấy trước đó – một sự pha trộn cực kỳ đẹp giữa màu hồng và màu quả đào (màu cam có sắc hồng) khiến chúng tôi rất ngạc nhiên. Dĩ nhiên, giá của nó cũng rất cao. Khi đến khu mỏ khai thác đá này, chúng tôi phát hiện có nhiều tấm không đẹp lắm, loang lổ những chấm trắng và những đường gân màu trắng. Thế là chúng tôi phải lựa từng phiến đá một cho thật ưng ý. Sau đó, tôi phải chọn những tay thợ lót đá lành nghề nhất để bảo đảm những đường nối không bị răng cưa, những phiến đá được sắp xếp sao cho cân xứng và có màu sắc hài hòa với nhau.

Chúng tôi dùng loại đá hoa cương này cho tất cả các sàn và tường ở sáu tầng của đại sảnh. Hiệu quả của việc làm này là toàn bộ khu đại sảnh trông rất lộng lẫy và sang trọng. Mọi

người đều cho rằng nó, và đặc biệt là màu sắc của đá, tạo nên một cảm giác thân mật, rực rỡ và gây ấn tượng sâu sắc. Tất cả những gì bạn cần mang lại cho người đi mua sắm là cảm giác thoải mái – có như vậy họ mới sẵn sàng tiêu tiền.

Dĩ nhiên, đá hoa cương chỉ góp một phần trong việc tạo nên vẻ đẹp đó. Những tay vịn cầu thang bằng đồng thau sáng loáng, đắt hơn rất nhiều so với loại nhôm thường dùng nhưng lại hài hòa với màu sắc của đá hơn. Bên cạnh đó, chúng tôi sử dụng rất nhiều kính phản quang ở khu vực này, đặc biệt là trong thang máy, vì nó làm cho không gian như có vẻ rộng lớn hơn rất nhiều. Ngoài ra, trong khu vực rộng lớn này chỉ có hai cây cột. Điều này cho phép bạn ở bất kỳ chỗ nào cũng thấy thoáng đãng và tầm nhìn không bị hạn chế.

Yếu tố thứ ba khiến cho khu vực bán lẻ này càng hoành tráng hơn là lối vào từ đại lộ số 5 rộng gấp đôi bình thường. Theo quy định, lối vào chính chỉ cần rộng 4,5 mét, nhưng Ủy ban Quy hoạch thành phố yêu cầu tôi phải làm lối vào rộng đến chín mét. Điều này khiến tôi mất rất nhiều diện tích cho thuê các quầy hàng bán lẻ. Cuối cùng thì tôi cũng phải thực hiện theo yêu cầu của thành phố. Nhưng giờ đây tôi phải cám ơn họ vì đòi hỏi đó mang lại cho tòa nhà một giá trị cao hơn rất nhiều.

Yếu tố cuối cùng làm tăng vẻ đẹp của khu vực này là thác nước hùng vĩ ở tường phía Đông. Tôi đã phải tốn khoảng hai triệu đô-la cho thác nước cao hơn hai mươi bốn mét này. Nhiều người của tôi đã đề nghị treo những bức tranh đẹp trên các bức tường. Nhưng tôi cho rằng kiểu trang trí đó đã lỗi thời

và không hấp dẫn. Bản thân thác nước là một hình thức nghệ thuật, là một bức tường được điêu khắc, và nó thu hút sự chú ý nhiều hơn.

Đối với những căn hộ, chúng tôi cố gắng tạo một cảm giác thoải mái cho những người sống ở đó. Tầm nhìn là yếu tố gây ấn tượng nhất vì các căn hộ đều ở từ tầng mười ba trở lên, đa số đều cao hơn những ngôi nhà lân cận. Nhờ tòa nhà được thiết kế theo kiểu hình răng cưa, nên tất cả những phòng chính trong các căn hộ đều có thể nhìn được ít nhất hai hướng – hướng Bắc có thể nhìn xuống công viên trung tâm Central Park, hướng Nam là tượng Nữ thần tự do, hướng Đông là sông East, và hướng Tây là dòng Hudson. Bên cạnh đó, mỗi căn hộ đều có những cửa sổ lớn. Tôi muốn làm những cửa sổ chạy suốt từ sàn lên đến trần nhà, nhưng người ta khuyên không nên làm như thế vì nhiều người có thể bị chứng chóng mặt khi nhìn từ trên cao xuống trừ phi cửa sổ cách sàn nhà một độ cao nào đó.

Điều thú vị là nội thất của căn hộ lại được chúng tôi đánh giá kém quan trọng hơn nhiều yếu tố khác. Chúng tôi nhanh chóng khám phá ra rằng những người chịu bỏ ra một triệu đô-la để mua một căn hộ hai phòng ngủ chỉ để dự phòng khi cần thiết, hoặc năm triệu đô-la cho một căn hộ hai tầng có bốn phòng ngủ, sẽ tự thuê chuyên viên thiết kế để làm lại nội thất theo ý thích riêng của họ.

Tuy nhiên, tôi nhìn nhận rằng bên cạnh những yếu tố thuận lợi như thiết kế, vật liệu, vị trí, quảng cáo, sự may mắn, và thời gian, còn có một yếu tố thần bí nào đó ở Trump Tower giúp

chúng tôi có thể nâng giá bán các căn hộ lên thật cao. Nhiều tòa nhà có thể thành công nhưng tôi tin rằng chỉ có duy nhất một tòa nhà, tại một thời điểm nào đó, có thể phối hợp những tính chất cần thiết một cách phù hợp nhất để thu hút những khách hàng tốt nhất với một giá cao nhất.

Trước Trump Tower, tòa nhà cuối cùng có được yếu tố thần bí đó là Olympic Tower trên đường số 51, được xây dựng trong thập niên 1970. Yếu tố quan trọng nhất là Aristotle Onassis[37] là chủ nhân tòa nhà đó. Lúc đó ông ta đang có một cuộc sống rất sung túc. Ông ta đã kết hôn với Jackie Kennedy. Ông ta có nhiều lâu đài trên thế giới, một du thuyền khổng lồ, và cả hòn đảo Skorpios[38] ở Địa Trung Hải. Olympic Tower không hẳn là một tòa nhà thật hấp dẫn, nhưng nó ra đời đúng thời điểm với một ông chủ đang ở thời vàng son. Nó đã lật đổ ngôi vị thứ nhất của một tòa nhà sang trọng khác cũng được xây dựng cùng thời kỳ đó, tòa nhà Galleria trên đường East 57.

Trump Tower cũng có một cuộc lật đổ như vậy với một đối thủ rất có tiềm năng. Rất lâu trước khi tôi mua lại khu đất của cửa hàng Bonwit, một nhà phát triển địa ốc đã công bố kế hoạch xây dựng một tòa nhà chung cư khổng lồ phía trên Viện

---

[37] Aristotle Onassis (15.1.1906 – 15.3.1975), người Hy Lạp, tên đầy đủ là Aristotelis Sokratis Onassis. Ông là một trong những ông trùm ngành vận tải hàng hải nổi tiếng nhất trong thế kỷ 20. Năm 1968, ông cưới vợ lần thứ hai là Jacqueline Kennedy, vợ của cố tổng thống Mỹ John F. Kennedy. (ND)

[38] Skorpios là một hòn đảo thuộc quần đảo Ionian, ngoài khơi phía Tây Hy Lạp. Hòn đảo này đầy rừng rậm với nhiều loại cây đủ màu sắc. Đây là nơi Onassis tổ chức đám cưới với Jacqueline Kennedy ngày 20.10.1968. (ND)

Bảo tàng Nghệ thuật đương đại, trên đường số 53. Với tất cả những thuận lợi nó có – sự liên kết với một viện bảo tàng danh tiếng, có vị trí tốt, được thiết kế bởi kiến trúc sư nổi tiếng Cesar Pelli, và nhà phát triển sẵn sàng đầu tư không tiếc tiền cho nó – tòa nhà ấy lẽ ra phải gặt hái được thành công vang dội.

Tuy nhiên, Trump Tower lại đắt khách hơn Museum Tower. Tuy khởi công sau nhưng chúng tôi lại bắt đầu bán các căn hộ cùng thời điểm với Museum Tower. Dĩ nhiên chúng tôi có vị trí tốt hơn trên đại lộ số 5. Mặt khác, hình dáng của Museum Tower không hấp dẫn, mặt tiền bằng kính đủ màu không gây nhiều ấn tượng, và tiền sảnh thì bình thường. Một yếu tố khác là tòa nhà này không được tiếp thị tốt, quảng cáo buồn tẻ làm người ta liên tưởng đến một tòa nhà hạng trung bình.

Chúng tôi không nhắm vào những lớp người giàu có lâu đời ở New York vì họ thường thích sống trong những tòa nhà cũ hơn. Trái lại, chúng tôi có thể lôi cuốn những tầng lớp giàu có khác, như doanh nhân, khách nước ngoài...

Tôi vẫn nhớ buổi sáng ngay trước khi chúng tôi bắt đầu bán các căn hộ, một trong những nhân viên kinh doanh chạy vào văn phòng gặp tôi. Cô ta nói: "Thưa ông, chúng ta đang gặp rắc rối. Bên Museum Tower vừa mới công bố giá bán của họ, thấp hơn của chúng ta rất nhiều." Tôi suy nghĩ trong giây lát và nhận thấy rằng họ làm thế chỉ tổn hại cho họ mà thôi. Những người giàu có mà chúng tôi nhắm đến không mặc cả khi mua những căn hộ. Họ có thể muốn trả giá với bất kỳ món đồ nào khác, nhưng với một căn nhà thì không, họ muốn căn nhà tốt nhất chứ không phải giá tốt nhất. Đưa ra giá bán thấp

hơn của chúng tôi, những người của Museum Tower đã công nhận rằng tòa nhà của họ không tốt bằng Trump Tower.

Nhiều người nghĩ rằng chúng tôi phô trương để thu hút những nhân vật có tiếng tăm, hoặc chúng tôi đã thuê một hãng tiếp thị giỏi để quảng cáo cho tòa nhà. Sự thật thì chúng tôi chẳng mướn hãng nào cả. Những ngôi sao như Johnny Carson, Steven Spielberg, Paul Anka, Liberace... đến với chúng tôi một cách bình thường, không có ưu đãi hay giảm giá gì cả vì tôi xem những điều đó là dấu hiệu của sự yếu đuối.

Chúng tôi đã phải chọn lựa một chiến lược tiếp thị phù hợp để đáp ứng rất nhiều yêu cầu mua căn hộ. Nếu bạn ngồi trong văn phòng tiếp khách hàng với một thái độ hăm hở, sẵn sàng ký kết hợp đồng, họ sẽ nghĩ rằng những căn hộ của bạn không "hot" lắm. Chúng tôi không làm như thế. Khi khách hàng đến, chúng tôi cho họ xem mô hình các căn hộ, giải đáp mọi thắc mắc của họ, và nếu họ quan tâm, chúng tôi giải thích với họ rằng có một danh sách những khách hàng đang chờ để được mua những căn hộ đáng mong muốn nhất. Những căn hộ càng khó mua thì dường như càng có nhiều người muốn mua chúng.

Khi nhu cầu mua căn hộ gia tăng, tôi lại đẩy giá bán lên cao hơn nữa. Tổng cộng có mười hai lần tăng giá. Giá khởi điểm của chúng tôi cao hơn rất nhiều so với ở Olympic Tower, tòa nhà vào lúc bấy giờ được xem như là có giá mắc nhất ở New York. Trong một thời gian ngắn, giá của những căn hộ tốt nhất trên các tầng cao nhất đã tăng gần gấp đôi. Những căn hộ hai phòng ngủ có giá bán đến 1,5 triệu đô-la. Và trước khi chúng

tôi hoàn tất việc xây dựng, phần lớn những căn hộ cũng đã được bán hết.

Những dòng người đến mua căn hộ tại Trump Tower có thể xem như là một phong vũ biểu của nền kinh tế thế giới. Đầu tiên là những người Ả Rập khi giá dầu đang tăng cao. Thời gian sau, giá dầu giảm và dĩ nhiên những người này cũng ra đi. Năm 1981, chúng tôi bất ngờ đón một làn sóng những người mua đến từ Pháp. Tôi không biết tại sao, nhưng sau đó tôi đoán có lẽ là do Franois Mitterrand[39] lên làm tổng thống nước này. Ông ta là một người của đảng Xã hội, đã tiến hành nhiều chương trình cải cách mà những người giàu ở nước Pháp nghĩ rằng sẽ không tốt cho họ.

Những người Nam Mỹ và Mexico tiếp theo sau người Pháp vì khi đó nền kinh tế của họ dường như khá mạnh trong bối cảnh đồng đô-la đang yếu. Sau đó, mức độ lạm phát được kiểm soát, đồng tiền của họ giảm giá, và chính phủ của họ thắt chặt việc chuyển tiền ra nước ngoài, nên những người này cũng rời khỏi New York.

Trong nhiều năm qua, chúng tôi có hai nhóm khách hàng mới. Một là những người Mỹ – đặc biệt là những người làm việc ở phố Wall, các nhà môi giới chứng khoán và chủ các

---

[39] Franois Mitterrand (26.10.1916 – 8.1.1996) là Tổng thống nước Pháp hai nhiệm kỳ liên tục, từ năm 1981 đến năm 1995. Ngay sau nhiệm kỳ đầu tiên, ông đã đưa ra chương trình "110 vấn đề cần giải quyết cho nước Pháp" (110 Prepositions for France), trong đó có việc quốc hữu hóa chín tập đoàn công nghiệp, tăng lương tối thiểu lên 10%, làm việc 39 giờ một tuần, gia tăng phúc lợi xã hội, và thuế trực thu đánh trên tài sản (Solidarity Tax on Wealth). (ND)

ngân hàng đầu tư. Họ là những người làm giàu nhanh chóng trong suốt thời kỳ thị trường chứng khoán tăng giá. Nhưng ngay khi thị trường rớt giá, họ cũng ra đi tìm công việc khác.

Nhóm khách hàng mới còn lại là người Nhật. Tôi rất tôn trọng những gì người Nhật đã làm được để phát triển nền kinh tế của họ, nhưng về phương diện tài chính thì tôi thấy làm ăn với họ rất khó. Ví dụ, thoạt tiên, họ đi từng nhóm sáu, tám, hay thậm chí mười hai người, đến gặp bạn. Vì vậy, bạn phải thuyết phục tất cả họ. Bạn có thể thành công với một hoặc hai người, nhưng rất hiếm khi thuyết phục được cả nhóm. Ngoài ra, họ rất ít khi nở nụ cười, và họ nghiêm túc đến nỗi không đùa giỡn trong khi giao dịch. Điều may mắn là họ có nhiều tiền, và dường như thích mua nhà đất.

Vì 263 căn hộ ở Trump Tower đều được nhiều người ngắm nghía, tôi quyết định giữ lại khoảng chục căn hộ, giống như một nhà điều hành khách sạn giữ lại một vài phòng chọn lọc để phòng khi cần thiết. Đó là một cách để giữ cho các chọn lựa của bạn luôn rộng mở. Tôi lấy một trong ba căn hộ ba tầng ở tầng trên cùng của tòa nhà cho gia đình tôi. Tổng cộng chúng rộng hơn 1.100 mét vuông. Chúng tôi dọn đến đó vào cuối năm 1983. Tôi cũng trả hai mươi triệu đô-la để lấy luôn hai căn hộ sát bên phòng khi cần có thêm không gian cho bản thân.

Tôi không phải chờ đợi lâu. Vào giữa năm 1985, Adman Khashoggi, một tỷ phú người Ả Rập Xê-út mời tôi đến căn hộ của ông ta ở Olympic Tower. Tôi rất có ấn tượng với kích thước rất rộng của các phòng trong căn hộ, đặc biệt là phòng khách. Căn hộ của tôi cũng rộng nhưng so với nó chẳng thấm

vào đâu cả. Thế là tôi quyết định sáp nhập một trong hai căn hộ dự phòng vào căn hộ tôi đang ở. Việc cải tạo mất đến hai năm mới hoàn tất, nhưng tôi cảm thấy mỹ mãn với nó.

Việc thu hút các nhà bán lẻ cũng thành công như việc bán các căn hộ. Đầu tiên là Asprey, một cửa hiệu ở Luân Đôn có hai trăm năm kinh nghiệm trong việc mua bán đồ cổ, nữ trang và đồ pha lê, chọn Trump Tower để đặt chi nhánh đầu tiên của họ ở Mỹ. Thoạt tiên, họ chỉ thuê một cửa hiệu nhỏ. Sau đó, cửa hàng của họ ngày càng bành trướng nhờ ăn nên làm ra. Tiếng lành đồn xa. Bây giờ có nhiều nhà bán lẻ hàng đầu trên thế giới thuê chỗ trong Trump Tower.

Điều kỳ lạ là không ai ngờ rằng khu vực bán lẻ trong Trump Tower lại thành công về mặt thương mại. Đã có nhiều lời đồn đoán không hay từ khi nó được khai trương, nào là nó chỉ thu hút du khách chứ không ai mua sắm ở đó cả, những nhà bán lẻ châu Âu có gian hàng ở Trump Tower chỉ để bán những hàng giảm giá nhằm mục đích kéo khách, chỉ có những gian hàng ở tầng trệt là hoạt động tốt còn ở những tầng trên thì rất ế...

Dĩ nhiên, không phải gian hàng nào cũng tìm được vị trí thích hợp. Ví dụ điển hình nhất là Loewe, một cửa hàng chuyên về đồ da. Loewe là một trong những khách hàng đầu tiên của Trump Tower, và hàng hóa của họ cũng tốt và có mẫu mã đẹp. Nhưng thực tế cho thấy khi một phụ nữ giàu sang có thể trả hàng chục ngàn đô-la cho một bộ nữ trang hay một chiếc áo đầm dạ tiệc ở một gian hàng kế cận, bà ta có thể không muốn trả ba ngàn đô-la cho một chiếc quần da của Loewe cho dù nó đẹp và bóng láng. Do vậy, cửa hàng Lowe không đắt khách

ở đây. Và họ đã nhanh chóng sang nhượng chỗ cho cửa hàng Asprey kế bên.

Một yếu tố cuối cùng giúp cho sự thành công của Trump Tower là đạo luật miễn thuế có tên là 421-A. Thành phố đã ban hành đạo luật này năm 1971 để khuyến khích việc phát triển các khu dân cư. Để cải thiện một khu vực, nhà phát triển được miễn các loại thuế nhà đất trong vòng mười năm, và cứ mỗi hai năm thì tỷ lệ miễn thuế giảm 20%. Theo thông lệ, mọi người nộp đơn xin miễn thuế theo đạo luật 421-A đều được chấp thuận cả.

Trong dự án cải tạo Commodore thành khách sạn Grand Hyatt, tôi được miễn thuế hoàn toàn. Nhưng trong dự án này, tôi không được miễn phần thuế hiện đang áp dụng cho khu đất này, mà chỉ được miễn những thuế bổ sung tính trên giá trị gia tăng của khu đất khi tôi hoàn tất dự án.

Tôi nghĩ không có lý do gì mà tôi không được miễn thuế theo đạo luật 421-A. Tháng 12-1980, tôi nộp đơn xin miễn thuế. Một tháng sau đó tôi đến gặp Tony Gliedman, Giám đốc Sở Nhà đất, Bảo tồn và Phát triển, để hỏi về hồ sơ miễn thuế. Đến tháng Ba, Sở này bác đơn của tôi.

Tôi điện thoại cho Koch nói rằng tôi nghĩ quyết định của Gliedman là không công bằng, tôi sẽ không bỏ cuộc, và sẽ kiện tới cùng.

Tháng 4-1981, tôi khởi kiện lên Tòa án Tối cao của tiểu bang. Tôi thắng kiện ở tòa sơ thẩm, nhưng tòa phúc thẩm lại bác bỏ phán quyết đó. Vì vậy, tôi phải kháng cáo lên tòa Thượng thẩm. Tháng 12-1982, bảy người trong Bồi thẩm đoàn

ở tòa Thượng thẩm đều nhất trí rằng việc thành phố từ chối miễn thuế cho tôi là không đúng. Nhưng thay vì ra lệnh cho thành phố giải quyết miễn thuế cho tôi, tòa lại yêu cầu thành phố xem xét lại hồ sơ của tôi. Vì vậy, thành phố lại một lần nữa bác bỏ yêu cầu của tôi.

Rất tức giận, tôi lại khởi kiện lần nữa. Mọi việc lại diễn ra giống như một chu kỳ như trước – tôi thắng ở tòa Sơ thẩm, nhưng thua ở tòa Phúc thẩm, rồi lại thắng ở tòa Thượng thẩm. Lần này, phán quyết cuối cùng của tòa án là tôi có quyền được hưởng việc miễn thuế, và thành phố phải cấp quyền đó cho tôi ngay lập tức.

Kết quả đó quả là một điều may mắn tuyệt vời cho tôi vì lúc đó Trump Tower đã thành công vang dội. Nó nâng cao thanh thế và sự tín nhiệm của tôi. Nó cũng là một thành công về mặt tài chính: tổng cộng tôi đầu tư khoảng 190 triệu đô-la cho dự án, trong khi đó riêng việc bán các căn hộ tôi cũng đã thu được 240 triệu đô-la. Nếu tính cả tiền cho thuê văn phòng và các gian hàng bán lẻ thì con số lợi nhuận rất lớn.

Điều quan trọng hơn cả là tôi đã tạo dựng Trump Tower, làm việc ở đó, sống ở đó, và có một cảm giác rất đặc biệt về nó. Và chính vì sự gắn bó cá nhân như thế nên đến năm 1986 tôi đã mua lại toàn bộ cổ phần của Equitable, đối tác của tôi trong dự án này.

Điều đó xảy ra là vì Equitable thay một nhân viên mới trông coi các hoạt động địa ốc của công ty ở New York. Một hôm, người này điện thoại cho tôi và nói: “Ông Trump, tôi vừa mới xem qua sổ sách, và tôi muốn ông giải thích tại sao chúng ta

chi rất nhiều tiền cho việc bảo dưỡng tòa nhà Trump Tower." Thực tế, chúng tôi đã chi gần một triệu đô-la mỗi năm cho việc này, một con số rất lớn. Nhưng lời giải thích của tôi rất đơn giản. Khi bạn đưa ra những tiêu chuẩn cao nhất, bạn phải tốn nhiều tiền để duy trì chúng. Một ví dụ đơn giản, chúng tôi phải đánh bóng toàn bộ những đồ bằng đồng thau ở đại sảnh hai lần một tháng để chúng lúc nào cũng sáng loáng. Nhân viên mới của Equitable hỏi tôi tại sao không làm như thế hai tháng một lần để tiết kiệm chi phí.

Thoạt tiên, tôi trả lời rất lịch sự rằng một trong những lý do chủ yếu tạo nên sự thành công cho khu đại sảnh là nó được điều hành không chê vào đâu được. Tôi cũng nói rằng tôi không có ý định thay đổi cách làm của chúng tôi, và đề nghị ông ta nên suy nghĩ kỹ về điều đó. Ngày hôm sau, ông ta cho biết chúng tôi nhất thiết phải cắt giảm chi phí bảo dưỡng. Có lẽ yêu cầu này đã đặt dấu chấm hết cho sự hợp tác giữa tôi với Equitable. Dù rất thích công ty này, tôi không thể xáo trộn các hoạt động chỉ để tiết kiệm một khoản tiền nhỏ. Làm như thế là tự sát.

Tôi rất khó chịu nhưng cố giữ bình tĩnh. Tôi đến gặp bạn tôi George Peacock, Giám đốc bộ phận địa ốc của Equitable, để trình bày vấn đề. Dường như không có cách giải quyết nào khác. Do vậy, tôi bày tỏ ý muốn mua lại tất cả cổ phần của Equitable trong Trump Tower. Chúng tôi đạt được một thỏa thuận trong một thời gian ngắn. Sau khi hợp đồng được ký kết, tôi nhận một lá thư của Peacock nói rằng: "Thời gian làm cho vạn vật thay đổi và cách tốt nhất là chấp nhận sự thật.

Tuy nhiên, tôi luôn tự hào là đã đóng góp trong việc tạo dựng Trump Tower, và rất nhớ những gì chúng ta đã làm cho tòa nhà này."

Tôi rất vui với lá thư này. Nó là một cách hay để kết thúc một sự hợp tác tốt đẹp.

8

KINH DOANH SÒNG BÀI

Tòa nhà trên phố Boardwalk

Tôi biết đến sức mạnh kinh tế của ngành kinh doanh sòng bài lần đầu tiên vào cuối năm 1975. Khi đó tôi đang lái xe đến dự một cuộc họp về vụ mua bán khách sạn Commodore. Một bản tin tức từ radio trên xe cho tôi biết nhân viên khách sạn ở Las Vegas, bang Nevada, vừa mới bỏ phiếu quyết định đình công. Một trong những hậu quả của việc này là sự sụt giá thê thảm của cổ phiếu của tập đoàn Hilton. Tập đoàn này có hai sòng bài ở Las Vegas.

Vào thời điểm đó, tôi đã có chút ít kiến thức về kinh doanh khách sạn nhưng vẫn thấy sững sờ trước sự kiện này. Làm sao mà cổ phiếu của một tập đoàn làm chủ cả trăm khách sạn trên khắp thế giới lại có thể bị ảnh hưởng nặng nề bởi một cuộc đình công chỉ xảy ra với hai khách sạn-sòng bài của họ?

Khi trở về văn phòng, tôi đã tìm thấy câu trả lời sau khi nghiên cứu một vài tài liệu. Hilton làm chủ hơn 150 khách sạn trên thế giới, nhưng lợi nhuận từ hai khách sạn-sòng bài của họ ở Las Vegas chiếm hơn 40% tổng lợi nhuận của tập đoàn này. Trong khi đó, New York Hilton – một trong những khách sạn lớn nhất ở khu Manhattan và là một khách sạn tôi cho là rất thành công – mang lại chưa đến 1% tổng lợi nhuận.

Qua đó, tôi thấy cần phải tìm hiểu kỹ hơn về việc này. Trong gần hai năm qua, tôi đã và đang phải làm việc ngày đêm, cố gắng xây dựng một khách sạn lớn trên đường số 42. Tôi chưa có được sự chấp thuận của chính quyền thành phố cho dự án này, cũng chưa được các ngân hàng đồng ý tài trợ, và rất có khả năng toàn bộ thương vụ này tan biến thành mây khói. Bây giờ, lần đầu tiên tôi nhận thấy rằng cho dù khách sạn của tôi có trở thành một biểu tượng của sự thành công tại một thành phố lớn nhất thế giới chăng nữa, lợi nhuận của nó cũng không bằng của một khách sạn-sòng bài tương đối thành công ở một thành phố nhỏ miền Tây Nam nước Mỹ.

Lúc bấy giờ, tôi đã đầu tư rất nhiều công sức và thời gian vào thương vụ mua lại khách sạn Commodore. Dù rất bận rộn, nhưng tôi vẫn thu xếp thời gian để đến thành phố Atlantic. Một năm trước đó, một cuộc trưng cầu dân ý về việc hợp pháp hóa ngành kinh doanh sòng bài trong toàn tiểu bang New Jersey đã thất bại hoàn toàn. Và bây giờ, người ta lại đề xướng việc hợp thức hóa ngành kinh doanh này chỉ ở thành phố Atlantic mà thôi.

Tôi không có một thành kiến nào với vấn đề bài bạc vì tôi nghĩ phần lớn những ý tưởng chống đối vấn đề này đều là giả nhân giả nghĩa. Thị trường chứng khoán New York là một sòng bài lớn nhất thế giới. Điều duy nhất khiến nó khác biệt với các sòng bài khác là người chơi bước vào đó trong những bộ com-lê phẳng phiu và tay mang cặp táp da. Đó là một nơi mà bạn có thể thắng hoặc thua với những khoản tiền nhiều hơn tất cả các sòng bài trên thế giới cộng lại. Tôi thấy việc cho phép thị trường chứng khoán hoạt động một cách công khai cũng chẳng có gì khác biệt với việc cho phép người ta sát phạt nhau trên những ván bài xì-dách, những trò chơi đổ súc sắc hoặc những bàn quay *roulette*.

Đối với tôi, những vấn đề cần thảo luận nhiều nhất trong việc hợp pháp hóa các sòng bài ở thành phố Atlantic là kinh tế. Đã đúng thời điểm chưa? Giá vé vào cửa có hợp lý không? Và khu vực này có là một địa điểm lý tưởng không?

Thành phố này cách New York gần 200km, nằm trên bờ biển phía Nam của bang New Jersey. Đã có một thời nó là một trung tâm nghỉ dưỡng và hội nghị lớn của nước Mỹ. Nhưng sau đó nó đã gặp nhiều khó khăn khi các trung tâm hội nghị chuyển đến các thành phố lớn hơn, nơi có khí hậu ấm áp hơn. Tôi không thể hình dung mọi thứ ở đó xuống cấp như thế nào. Nó như thể là một thành phố ma với những tòa nhà hoang vắng, các cửa hiệu đóng kín. Bạn có thể cảm nhận ngay lập tức sự thất vọng chán chường thường thấy ở những nơi có quá đông người thất nghiệp.

Nhưng triển vọng ngành kinh doanh sòng bài được hợp pháp hóa đã đẩy giá đất ở đó lên rất nhanh, đặc biệt là khu phố đi bộ Boardwalk dọc theo bờ biển. Những người đầu cơ, từ những công ty lớn đến những tên bất lương chỉ muốn làm giàu một cách nhanh chóng, đổ xô về thành phố này như những con kên kên háu đói. Những căn nhà nhỏ bé một năm trước đó muốn bán với giá năm ngàn đô-la cũng còn chật vật, nay giá của chúng đã vọt lên tới ba trăm ngàn, năm trăm ngàn, thậm chí cả một triệu đô-la.

Tôi đã quyết định không tham gia vào làn sóng những người đầu cơ đó. Tôi không muốn bỏ tiền vào những việc có quá nhiều rủi ro như thế. Ví dụ, tôi mua một bất động sản với giá năm trăm ngàn đô-la trước khi cuộc trưng cầu dân ý có kết quả. Nếu việc kinh doanh sòng bài không được hợp pháp hóa, tôi coi như mất trắng; nếu nó được chấp thuận, bất động sản đó của tôi có thể có giá đến hai triệu đô-la. Nhưng tôi nghĩ tốt hơn hết là đặt cược vào những gì chắc chắn.

Tháng 11-1976, cuộc trưng cầu dân ý thông qua việc hợp pháp hóa này, và nó được chuyển thành luật vào giữa năm 1977. Tuy nhiên, khi đó dự án khách sạn Grand Hyatt của tôi đang tiến triển tốt, và giá đất ở thành phố Atlantic vọt lên quá cao ngoài sức tưởng tượng của tôi. Tôi biết rằng nếu kiên nhẫn theo dõi, cuối cùng tôi cũng sẽ có được một cơ hội tốt.

Ba năm trôi qua, rồi cơ hội ấy cũng đến với tôi. Một ngày mùa Đông năm 1980, một kiến trúc sư ở thành phố Atlantic mà tôi đã thiết lập mối quan hệ từ trước điện thoại cho tôi,

nói rằng có một khu đất tốt trên phố đi bộ Boardwalk đáng để tôi quan tâm.

Thời điểm đó thật tốt. Một phần vì làn sóng hối hả đầu tư vào các sòng bài đã qua đi, và việc kinh doanh này đang có phần khó khăn hơn. Chỉ có một số ít sòng bài như Resorts, Golden Nugget và Caesars còn đang hoạt động tốt, những dự án đầu tư mới gần đây gặp rất nhiều khó khăn.

Sòng bài mới nhất trong thành phố, Tropicana của công ty Ramada Inn, đã bị trì hoãn xây dựng nhiều lần khiến ngân sách bị vượt ít nhất là hai trăm triệu đô-la. Bob Guccione[40], người sáng lập tạp chí *Penthouse* nổi tiếng, đã từng công bố sẽ xây dựng một sòng bài ở đây nhưng cuối cùng phải từ bỏ ý định vì không kiếm được nguồn hỗ trợ tài chính. Kế hoạch xây một khách sạn-sòng bài của Hugh Hefner[41], chủ bút tạp chí *Playboy*, cũng tan vỡ sau khi Ủy ban Kiểm soát sòng bài bác bỏ đơn xin cấp phép kinh doanh của ông. Gần một chục nhà đầu tư khác hăm hở đến thành phố này với những kế hoạch lớn rồi cũng gặp trắc trở với nguồn tài trợ và việc xin giấy phép, hoặc chi phí xây dựng quá cao.

---

[40] Robert Charles Joseph Edward Sabatini Guccione sinh ngày 17.12.1930 ở Brooklyn, New York. Ông là người sáng lập tạp chí nổi tiếng Penthouse, xuất bản lần đầu tiên ở Anh vào năm 1965 và ở Mỹ năm 1969. Guccione được tạp chí *Forbes* bình chọn là một trong bốn trăm người giàu nhất nước Mỹ năm 1982, với tổng giá trị tài sản là bốn trăm triệu đô-la. (ND)

[41] Hugh Marston Hefner sinh ngày 9.4.1926 ở Chicago, Illinois. Năm 1953, ông sáng lập tạp chí *Playboy* nổi tiếng khắp thế giới, xuất bản một tháng một lần. Ấn phẩm đầu tiên của tạp chí này ra đời vào tháng 12.1953. *Playboy* phát hành trên ba triệu bản ở Mỹ và 4,5 triệu bản trên khắp thế giới. (ND)

Một lý do khác là danh tiếng của thành phố Atlantic bị tổn hại vì sự dính líu đến tham nhũng của một số chính khách ở đó bị phanh phui bởi chiến dịch *Abscam*[42] của Cục Điều tra Liên bang Mỹ (FBI). Vấn đề trở nên tệ hại hơn khi Phó chủ tịch Ủy ban Kiểm soát sòng bài, Kenneth MacDonald, từ chức vào năm 1980 sau khi thừa nhận ông ta đã chứng kiến các nhà đầu tư đưa cho một chính khách địa phương một trăm ngàn đô-la để nhờ giúp đỡ xin giấy phép kinh doanh.

Thêm vào đó, mùa Đông năm ấy cũng trở nên khắc nghiệt hơn với những đợt lạnh cắt da và gió buốt thấu xương đến nỗi người ta không thể dừng chân trên phố Boardwalk. Một thành phố rất nóng trong nhiều năm qua bỗng nhiên trở nên rất lạnh, với tất cả nghĩa đen và nghĩa bóng của các tính từ này. Không một ai đề cập đến việc xây dựng những sòng bài mới nữa. Tuy nhiên, tôi lại nhìn thấy đây là một cơ hội cho mình. Những thời điểm tệ hại nhất thường tạo nên những cơ hội tốt nhất để thực hiện những thương vụ béo bở nhất.

Khu đất mười ngàn mét vuông mà người kiến trúc sư chỉ cho tôi nằm ở trung tâm phố Boardwalk. Nó nằm sát cạnh trung tâm hội nghị, nơi có khoảng không gian rộng nhất

---

[42] Chiến dịch Abscam của FBI bắt đầu từ cuối thập niên 1970 đến đầu thập niên 1980. Thoạt đầu, chiến dịch này nhắm vào những vụ buôn bán địa ốc bất hợp pháp, nhưng sau đó chuyển thành một cuộc điều tra chống tham nhũng. Kết quả là 31 viên chức và chính khách bị kết án, trong đó có Thượng nghị sĩ đảng Dân chủ Angelo Errichetti của bang New Jersey, Thượng nghị sĩ đảng Dân chủ Harrison A. Williams ở Thượng viện Mỹ, năm Dân biểu của Hạ viện, một số thành viên trong Hội đồng thành phố Philadelphia, và một thanh tra của Sở Di trú. (ND)

thích hợp cho nhiều cuộc hội họp và vui chơi giải trí lớn. Với tôi, không có khu đất nào tốt hơn nó trong thành phố. Nhưng nó cũng được xem là một trong những khu đất rất khó thương lượng.

Cho đến năm 1980, khu đất này vẫn kẹt cứng trong một mớ bòng bong những vấn đề về pháp lý – quyền sở hữu bị chia năm xẻ bảy, các thỏa thuận thì chồng chéo nhau, những chọn lựa đều gây nhiều tranh cãi giữa những người chủ đất... Tất cả các luật sư và những nhà môi giới địa ốc mà tôi quen biết đều khuyên rằng tôi không nên dính vào đó. Tôi lắng nghe họ nhưng những lý lẽ của họ chưa đủ mạnh để thuyết phục tôi.

Trước hết, tôi tin rằng nếu tiếp tục theo đuổi một bất động sản có vị trí tốt như thế, tôi có thể mua được nó với giá phải chăng. Ngoài ra, tôi luôn bị thu hút bởi những thương vụ phức tạp, một phần vì chúng sẽ thú vị hơn, một phần vì bạn sẽ có nhiều khả năng đạt được mức giá rẻ hơn.

Nếu tôi lao vào mua khu đất này từ năm 1976 thì mọi việc ắt hẳn đã rất khác. Lúc đó, tôi vẫn chưa xây dựng cái gì ở New York, và không ai biết tôi là ai cả. Nhưng vào năm 1980, với khách sạn Hyatt đang xây dựng và dự án Trump Tower được công bố, danh tiếng và uy tín của tôi đã tăng lên rất nhiều. Khi bạn thương lượng với những người đã từng bị hứa hão, uy tín là yếu tố quyết định.

Khu đất này gồm ba lô đất của ba nhà đầu tư khác nhau và sáu nhà nhỏ của những gia đình di dân. Cơ hội duy nhất

để xây một cơ sở lớn ở đây là phải mua lại được tất cả những phần đất nhỏ đó. Nếu không khéo léo, bạn sẽ bị bắt chẹt.

Điều đó đã xảy ra với Bob Guccione. Cho tới bây giờ, giữa khung sườn gỉ sét của một tòa nhà chưa hoàn chỉnh vẫn còn tồn tại một ngôi nhà nhỏ mà Guccione không thể mua lại được. Cho dù có kiếm được nguồn tài trợ, ông ta cũng sẽ gặp một vấn đề khác. Hãy tưởng tượng rằng bạn bỏ ra ba trăm triệu hay bốn trăm triệu đô-la để xây một tòa nhà đẹp đẽ, nhưng nó lại bao quanh một căn nhà nhỏ tồi tàn!

Tôi sắp đặt một kế hoạch mua lại toàn bộ khu đất bằng cách dùng uy tín của mình. Tôi nói với những người chủ đất rằng tôi sẽ mua lại phần đất của họ một cách công bằng, và không giống như những người khác trước đây, tôi sẽ không bỏ cuộc nửa chừng. Tôi dẫn chứng bằng những gì mình đã làm được ở New York.

Phần chủ yếu của thương vụ này là giải quyết ba lô đất của ba chủ đầu tư khác nhau. Đó là các công ty SSG, Magnum và Network III. Đích thân tôi đã gặp giám đốc các công ty này để thương lượng. Nhưng thay vì cố gắng mua lại những mảnh đất đó, tôi lại muốn thuê chúng với thời hạn rất dài kèm theo những chọn lựa có thể mua chúng trong tương lai. Chiến lược của tôi là giữ cho khoản tiền tôi phải đầu tư ban đầu ở mức thấp, và cũng né được việc phải tìm nguồn vốn tài trợ ở một thời điểm mà các ngân hàng không còn mặn mà với các dự án bất động sản ở thành phố Atlantic. Trong trường hợp thuê, tôi có thể chịu mọi phí tổn.

Kế hoạch của tôi rất đơn giản: tôi chuẩn bị tiến hành các thương vụ với họ thật nhanh. Các công ty kia phải hợp tác với tôi, cũng như giữa họ với nhau, để tất cả các vụ mua bán có thể kết thúc cùng một lúc. Họ cũng phải chấm dứt những vụ kiện tụng lẫn nhau trước đây để cùng bán hoặc cho thuê mảnh đất của họ. Tôi không muốn dính dáng đến những rắc rối về pháp lý trong tương lai.

Bất động sản mà tôi cần phải mua đứt là các căn nhà nhỏ. Tôi thuê dân địa phương thay mặt tôi thương lượng với các gia đình đó, vì phần lớn trong số họ là những di dân không biết nhiều tiếng Anh và không quen giao dịch với người lạ. Tôi hy vọng mua được các căn nhà này với giá phải chăng.

Tháng 7-1980, các cuộc thương lượng đều đã kết thúc thành công. Tôi nhớ ngày ký kết các thỏa thuận diễn ra rất suôn sẻ. Phải mất hơn một ngày trời công việc ký kết và đóng dấu mới hoàn tất. Mọi người ai cũng mệt nhoài. Và từ đây, tôi đã nắm quyền kiểm soát một khu đất tốt tại thành phố Atlantic.

Rất may là tôi không bị áp lực phải đưa ra các quyết định một cách nhanh chóng. Tôi đã đầu tư hàng triệu đô-la vào đó – phí luật sư, thực hiện các bản vẽ sơ bộ, lương cho nhân viên, và tiền thuê và mua các mảnh đất. Tôi tin rằng nếu muốn bán lại khu đất đó, tôi vẫn có được những người mua sẵn sàng trả cho tôi một khoản lợi nhuận lớn. Quan trọng hơn, tôi phải quyết định thời điểm nào là thích hợp để khởi công dự án khổng lồ này.

Tuy vậy, vẫn còn nhiều việc phải làm như kiếm nguồn tài trợ, xin giấy phép xây dựng và kinh doanh sòng bài, trong đó

giấy phép kinh doanh là ưu tiên hàng đầu. Tôi đã theo sát thành phố này đủ để hiểu được đó là một tiến trình rất dài, rất khó khăn, và không thể dự đoán điều gì sẽ xảy ra.

Ví dụ, đơn xin cấp giấy phép kinh doanh của Hugh Hefner bị bác vì công ty Playboy của ông ta bị cho rằng đã có một lần hối lộ cách đấy hai mươi năm khi họ xin giấy phép bán rượu cho câu lạc bộ của họ ở Manhattan. Khi ra khai báo trước Ủy ban Kiểm soát sòng bài ở New Jersey, Hefner cho biết ông ta bị đe dọa phải trả tiền, và ông ta cũng như công ty Playboy đã không bị buộc tội. Cho dù thế, đơn của ông ta vẫn bị từ chối.

Một viên chức của tiểu bang, người đã chất vấn Hefner, sau đó cho biết rằng nhiều thành viên của ủy ban đã không thích hành vi và thái độ của Hefner trong buổi điều trần đó. Tôi không tin Hefner có thể thuyết phục được Ủy ban Kiểm soát sòng bài khi ông ta xuất hiện tại buổi điều trần ở Trenton, New Jersey, với một tẩu thuốc trên miệng, quần là áo lượt, và một phụ nữ tóc vàng rất quyến rũ đi bên cạnh. Tiến trình cấp phép này rất chủ quan; nếu cô con gái hiểu biết, Christie, thay mặt ông ta lúc đó thì mọi việc ắt hẳn đã khác đi.

Trường hợp của hai sòng bài Caesars và Bally thì lại khác. Có nhiều viện dẫn cho thấy họ có liên hệ với nhiều băng nhóm tội phạm có tổ chức, nhưng cuối cùng họ cũng được cấp phép kinh doanh. Khi xem xét tiến trình xin giấy phép này, tôi nhận thấy có một thủ đoạn mà những người nộp đơn thường dùng khi gặp phải những viện dẫn như vậy: họ bị buộc phải đưa ra ít nhất một "vật tế thần". Với Caesars, công ty này cho biết

chính anh em nhà Perlman[43], những người đã ra khỏi công ty, chịu trách nhiệm chính về việc này. Và với công ty Bally, William O'Donnell[44] là người bị đổ lỗi. Tôi không thích thủ đoạn này. Tôi phải chứng tỏ mình có một lai lịch hoàn toàn trong sạch.

Điều đầu tiên tôi phải làm là mướn một luật sư đại diện. Gia đình Newhouse đã giới thiệu Nick Ribis với tôi. Tôi rất kính trọng gia đình này, và cũng thích phong cách của Ribis khi tiếp xúc với ông ta. Chúng tôi nhanh chóng đồng ý với nhau về chiến lược thực hiện – tôi sẽ không xây dựng cho đến khi có được giấy phép kinh doanh sòng bài.

Trong những trường hợp trước đây, các công ty mua hay thuê được đất ở thành phố Atlantic thường bắt đầu khởi công xây dựng và xin giấy phép kinh doanh cùng một lúc vì việc xin giấy phép cũng lâu như việc xây dựng. Càng được xây dựng sớm thì sòng bài càng sớm tạo ra tiền cho chủ nhân của nó.

---

[43] Stuart Z. Perman (1928 – 4.1.1988) cùng em trai là Clifford S. Perlman thành lập công ty Caesars World năm 1969, nổi tiếng với nhiều khách sạn-sòng bài sang trọng trên thế giới. Năm 1980, hai anh em bị cáo buộc có liên quan đến các băng nhóm tội phạm có tổ chức trong những hoạt động về kinh doanh địa ốc. Ngay sau đó, Ủy ban Kiểm soát sòng bài của bang New Jersey đã buộc hai anh em nhà Perlman bán 18% cổ phần của họ trong công ty Caesars và từ chức chủ tịch và phó chủ tịch. (ND)

[44] William T. ODonnell (1923 – 11.7.1995) bắt đầu làm việc cho công ty Lyon Manufacturing năm 1946 với nhiệm vụ là nhân viên bán máy giải trí. Năm 1963, ông cùng một số đối tác mua lại Lyon, và ông được bổ nhiệm làm giám đốc điều hành công ty này. Năm 1968, ông đổi tên công ty thành Bally Manufacturing. Bị Ủy ban Kiểm soát sòng bài của New Jersey cáo buộc dính líu đến các băng nhóm tội phạm có tổ chức, ông phải từ chức chủ tịch Hội đồng quản trị Bally vào giữa tháng 12.1980 để công ty này sau đó được cấp phép kinh doanh sòng bài. (ND)

Điều đó hoàn toàn hợp lý nếu như giấy phép kinh doanh cũng được giải quyết rốt ráo như thế.

Nhưng không giống như họ, tôi không muốn đặt hàng trăm triệu đô-la vào hai mối rủi ro cùng một lúc. Thêm vào đó, tôi cũng không muốn bị lép vế khi làm việc với Ủy ban Kiểm soát sòng bài. Một khi bạn đã khởi sự đầu tư một khoản tiền lớn, bạn sẽ khó lòng từ chối bất kỳ điều gì mà họ yêu cầu. Mặc dù chiến lược này khiến cho chi phí thực hiện của tôi tăng cao hơn một chút và thời gian chờ đợi dự án bắt đầu sinh lợi cũng dài hơn, nhưng nó mang lại cho tôi nhiều bảo đảm hơn. Ngày nay, không có nhiều người hay công ty muốn mở sòng bài ở New Jersey vì họ quá ngán ngẫm tiến trình xin phép cực kỳ rắc rối ở đó. Và điều này giúp cho bang Nevada thu hút được nhiều nhà đầu tư mới hơn.

Điểm lợi thế nhất của tôi là việc xây dựng các sòng bài mới ở thành phố Atlantic đã chững lại. Theo tôi biết, các viên chức của cả thành phố lẫn tiểu bang đều đang tìm kiếm chứng cứ mới cho thấy thành phố này vẫn là một địa điểm đầu tư thuận lợi. Vì uy tín của tôi như là một nhà đầu tư lớn đã được xác lập, tôi tin rằng họ sẽ đồng ý cho tôi mở một khách sạn-sòng bài ở đó. Tôi không muốn phải nài xin người nào. Tôi muốn một sự giao dịch công bằng.

Tôi thấy thành phố này là một cơ hội tốt và đang chuẩn bị đầu tư vào đây hai trăm triệu đô-la. Tuy nhiên, vì nó cách New York gần 200km nên tôi không thể có mặt ở đó mỗi ngày được. Tôi cần một người hoàn toàn có khả năng, tin tưởng được để trông coi dự án này. Trong trường hợp này, em trai tôi, Robert, là chọn lựa hàng đầu. Một buổi tối tháng 5-1980, chúng tôi nói

chuyện với nhau khá lâu tại căn hộ của tôi, và sáng hôm sau, Robert đồng ý sẽ thay tôi đảm trách dự án ở đó.

Một buổi sáng tháng 2-1981, Robert, Nick Ribis và tôi cùng nhau đến gặp viên chưởng lý của bang New Jersey, đồng thời cũng là trưởng Ban Thực thi pháp luật của Ủy ban Kiểm soát sòng bài. Tôi nói với ông ta một cách tôn trọng nhưng cũng rất thẳng thắn rằng tôi đã đầu tư nhiều triệu đô-la vào khu đất vừa mua được trên phố Boardwalk, và sẽ đầu tư nhiều hơn nữa cho một khách sạn-sòng bài ở đó. Điều khiến tôi quan tâm là thủ tục xin giấy phép kinh doanh sòng bài ở New Jersey rất nhiêu khê. Những cuộc điều tra trước khi cấp phép kéo dài cả mười tám tháng hay hơn nữa. Vì thế, tuy rất muốn thực hiện dự án này nhưng tôi có thể sẽ rút lui ngay nếu quy trình xin giấy phép quá khó khăn hay mất nhiều thời gian. Tôi kết luận rằng điều quan trọng là tôi không dự định đầu tư thêm – hay bắt đầu việc xây dựng – cho đến khi tôi nhận được một quyết định từ cấp có thẩm quyền về giấy phép này.

Ông chưởng lý nói với tôi: "Không, ông Trump. Ông nghĩ không đúng về New Jersey rồi. Tiến trình cấp phép kinh doanh sòng bài ở đây rất hữu hiệu. Tôi không thể hứa với ông điều gì về kết quả các cuộc điều tra. Chúng tôi có thể tìm thấy những điều chứng minh ông không thể được cấp phép. Điều tôi có thể hứa là nếu ông hợp tác đầy đủ, chúng tôi sẽ có câu trả lời cho ông trong vòng sáu tháng."

Nói xong, ông ta quay sang hỏi người phụ trách việc điều tra: "Có đúng thế không anh?"

Người này trả lời: "Chúng tôi sẽ cố gắng hết sức, nhưng nó có thể mất khoảng một năm."

Tôi nói ngay lập tức: "Nếu phải mất một năm thì tôi sẽ đi khỏi đây. Tôi sẵn sàng hợp tác tốt với các ông, nhưng tôi sẽ không ngồi ì ra đấy để chờ câu trả lời." Ông chưởng lý và người phụ trách đều đồng ý. Và thế là chúng tôi nhất trí mọi việc sẽ hoàn tất trong vòng sáu tháng.

Việc kế tiếp là thảo luận với các thành viên của Ủy ban Kiểm soát sòng bài về chi tiết của dự án. Để xây dựng một sòng bài, bạn phải được chấp thuận mọi thứ, từ cách bố trí và kích thước các phòng chơi bài, số lượng nhà hàng đến kích thước của câu lạc bộ thể thao. Chúng tôi dự định cung cấp cho họ tất cả các bản vẽ chi tiết trước khi khởi công xây dựng để họ xem có cần phải thay đổi gì không.

Các nhà đầu tư khác thường có kinh nghiệm về việc điều hành sòng bài nhưng lại không mấy rành về xây dựng nên họ không quan tâm nhiều đến giai đoạn chuẩn bị này. Họ vội vã xây dựng để sớm khai trương sòng bài. Đến khi người của Ủy ban xuống kiểm tra, yêu cầu thay đổi chỗ này chỗ kia thì thật là rách việc. Dục tốc bất đạt. Theo kinh nghiệm, tôi biết những thay đổi đối với các hạng mục đã hoàn thành rất là tốn kém, và có lẽ đó là lý do chính khiến cho nhiều dự án lớn bị vượt ngân sách.

Chúng tôi có một lợi thế là không quan liêu trong giải quyết công việc. Ở hầu hết các tổ chức lớn, để có được câu trả lời cho một vấn đề nào đó, bạn phải chuyển nó qua nhiều phòng

ban xem xét. Còn ở công ty của tôi, mọi người đều có thể trực tiếp gặp tôi, nêu thắc mắc và họ có ngay câu trả lời. Đó cũng là lý do tại sao tôi có thể hành động nhanh hơn rất nhiều so với các đối thủ cạnh tranh của tôi trong nhiều thương vụ.

Việc điều tra của Ủy ban hoàn tất vào ngày 16-10-1981. Rất may là cả Robert và tôi đều được Ban Thực thi pháp luật đề nghị Ủy ban cấp giấy phép kinh doanh sòng bài vì họ thấy chúng tôi hoàn toàn trong sạch.

Trong khi chờ đợi Ủy ban ra quyết định, chúng tôi tiến hành thủ tục xin cấp phép xây dựng. Không giống như chủ nhân của nhiều khách sạn khác trên phố Boardwalk, chúng tôi xây các phòng và nhà hàng của mình hướng ra biển để khách hàng có thể hưởng thụ những phong cảnh đẹp của biển cả mênh mông.

Công việc tiếp theo là tìm kiếm nguồn hỗ trợ tài chính. Phần lớn các ngân hàng đều không thích cho nhà đầu tư vay để kinh doanh sòng bài vì cờ bạc bị xem là không lành mạnh. Trớ trêu thay, khó khăn của tôi lại hoàn toàn ngược lại. Dù có uy tín với các ngân hàng, nhưng trong lĩnh vực kinh doanh sòng bài thì chúng tôi lại không có gì để chứng tỏ khả năng của mình cả. May thay, Manufacturers Hanover, ngân hàng đang hỗ trợ tôi trong dự án khách sạn Grand Hyatt, đã đồng ý tài trợ luôn cho dự án này.

Ngày 15-3-1982, tôi đến Trenton, New Jersey, để điều trần trước Ủy ban Kiểm soát sòng bài. Tôi rất tự tin vì đã có được nguồn hỗ trợ tài chính và sự chấp thuận cần thiết cho tất cả các bản thiết kế. Phần trình bày của tôi chỉ dài mười bảy phút.

Và ngay trước buổi trưa hôm đó, tất cả các thành viên của Ủy ban đều nhất trí cấp phép cho Robert và tôi, cũng như cho công ty của chúng tôi.

Rồi thì một việc thú vị bất ngờ xảy ra. Một buổi sáng tháng Sáu, tôi đang ở văn phòng thì nhận được một cuộc điện thoại. Đó là của Michael Rose, chủ tịch công ty Holiday Inns. Rose tự giới thiệu và nói muốn gặp tôi.

Tôi nhận lời nhưng chẳng hỏi lý do. Những người trong cương vị của Rose không bao giờ đề nghị một cuộc gặp gỡ trừ phi họ có điều gì quan trọng cần thảo luận. Mặt khác, tôi nghĩ rằng ông ta quan tâm đến việc mua lại khách sạn Barbizon-Plaza ở Central Park South và đại lộ Americas mà tôi đã mua được năm 1980. Tôi biết Holiday Inns đang tìm một vị trí tốt ở New York, và tôi đã đánh tiếng trong giới địa ốc rằng tôi có thể sẽ bán khu đất đó.

Một tuần sau đó, Mike Rose đến gặp tôi. Hôm đó cũng có cả Robert và Harvey Freeman. Rose cao lớn, đẹp trai và rất lịch thiệp. Tôi đề cập ngay vào vị trí lý tưởng của khách sạn Barbizon, và nói rằng ông ta đã rất khôn khéo khi đến gặp tôi. Tôi cũng cho ông ta biết rằng dù không muốn bán nó nhưng tôi cũng có thể sẽ suy nghĩ lại. Rose ngồi yên và lắng nghe tôi nói về khu đất đó suốt mười phút một cách rất lịch sự. Cuối cùng, ông ta nói: "Tôi nghĩ anh hiểu lầm rồi, Donald. Tôi không quan tâm đến Barbizon-Plaza. Tôi muốn hợp tác với anh ở thành phố Atlantic. Đó là lý do khiến tôi có mặt ở đây ngày hôm nay."

Thật đúng là "bé cái lầm"! Tôi chưa bao giờ nghĩ đến việc hợp tác nhưng cũng đã khéo xoay trở trong một tình huống bẽ mặt như thế này. Tôi lại nói một cách nhiệt tình về những kế hoạch của chúng tôi ở đây, mọi thứ đều đã sẵn sàng và chúng tôi dự tính sẽ bắt đầu hoạt động trong không đầy hai năm nữa.

Có hai điều khiến tôi suy nghĩ ngay về Holiday Inns – họ có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này và cũng có khả năng tài chính để thực hiện thương vụ của chính họ. Điều tôi chưa hiểu rõ là tại sao Rose lại quan tâm đến việc hợp tác. Họ đã có sòng bài Harrah's đang hoạt động tốt ở quận Marina. Tôi biết họ muốn có một sòng bài trên phố Boardwalk, nhưng họ cũng đã mua một khu đất đắt tiền ở đó.

Tuy nhiên, tôi quyết định làm cao một chút. Tôi nói: "Nghe này, Mike. Tôi có nguồn tài chính, có giấy phép kinh doanh, giấy phép xây dựng. Thật tình thì tôi không cần sự hợp tác. Nhưng chính xác thì anh nghĩ gì về việc này?"

Rose giải thích rằng ông ta quan tâm đến khu đất của tôi vì vị trí của nó, và quan trọng hơn, vì tôi có tiếng là hoàn thành dự án đúng hạn và trong ngân sách. Giống như hầu hết các nhà điều hành sòng bài khác, Holiday Inns cũng gặp vấn đề về xây dựng và đã vượt ngân sách hàng chục triệu đô-la trong dự án sòng bài Harrah's. Đặc biệt, điều ông ta thích là chúng tôi đã khởi công xây dựng, vì như thế Holiday Inns có thể không phải giải thích những khoản vượt ngân sách với các cổ đông của họ một lần nữa. Việc hợp tác này, theo Rose, là một cuộc hôn nhân tốt đẹp giữa kinh nghiệm quản lý của họ với khả năng xây dựng của chúng tôi.

Rose đề nghị rằng chúng tôi xây dựng khách sạn-sòng bài, họ quản lý nó, và lợi nhuận sẽ chia đôi. Ngoài ra, họ sẽ bỏ thêm năm mươi triệu đô-la cho việc xây dựng, và bồi hoàn cho tôi khoản 22 triệu đô-la cho những chi phí tôi đã bỏ ra tính đến thời điểm đó. Họ cũng sẽ đứng ra bảo đảm với ngân hàng để chúng tôi có thể có được lãi suất thấp nhất. Và điểm hấp dẫn cuối cùng, Rose nói, là họ sẽ bảo đảm tôi không bị lỗ trong năm năm hoạt động đầu tiên và trả cho tôi một chi phí xây dựng cao.

Những đề nghị đó quá tốt để có thể tin được. Nhiều lần tôi nhìn sang Robert và Harvey để xem coi tôi có bỏ quên điều gì chăng. Cả hai chỉ mỉm cười. Khi Mike Rose rời văn phòng, chúng tôi bắt tay nhau đồng ý về một số điểm cơ bản trong việc hợp tác này. Nó vẫn còn phải được thảo thành văn bản và thông qua Ban Giám đốc của Holiday Inns. Tôi nghĩ họ sẽ yêu cầu một vài sự nhượng bộ, nhưng cứ theo những điều cơ bản nói trên thì tôi cũng chẳng thua thiệt gì và đây cũng là một thương vụ đặc biệt bất thường.

Rose dự định cuộc họp thường niên của ban giám đốc sẽ diễn ra ở thành phố Atlantic để các thành viên có cơ hội tận mắt xem và đánh giá dự án của tôi. Điều đó khiến tôi lo lắng vì chúng tôi vẫn chưa làm gì nhiều ở khu đất đó.

Một tuần trước khi cuộc họp diễn ra, tôi nảy sinh một ý tưởng. Tôi gọi người chỉ huy công trình và nói rằng tôi muốn ông ta tập hợp tất cả những xe ủi đất và xe chở đất mà ông ta có thể kiếm được. Tôi cho ông ta biết tôi muốn khoảnh đất tám ngàn mét vuông gần khu vực xây dựng sẽ là một công

trình đào xới đất thật náo nhiệt trong suốt tuần lễ sau đó. Những xe ủi đất và xe chở đất làm gì cũng được, chủ yếu là chúng phải hoạt động thật tích cực.

Người chỉ huy công trình lúng túng nhìn tôi và nói: “Ông Trump, tôi đã ở trong ngành này nhiều năm nhưng đây là một yêu cầu kỳ lạ nhất mà tôi được biết. Dù sao, tôi cũng sẽ cố gắng làm tốt.”

Tuần sau đó, tôi đưa những nhà lãnh đạo hàng đầu của Holiday Inns và ban giám đốc đến thăm công trường. Toàn cảnh trông như thể chúng tôi đang đứng giữa công trình đập thủy điện Grand Coulee[45]. Tôi không quên một người trong số họ nói với tôi: “Thật là vĩ đại khi anh là một cá nhân và có thể dốc toàn lực để thực hiện việc này.”

Một vài phút sau đó, một thành viên khác trong đoàn bước lại chỗ tôi và hỏi: “Sao người đàn ông ở đằng kia đang lấp đầy một cái lỗ mà anh ta mới đào xong?” Một câu hỏi thật khó trả lời, nhưng may thay, ông ta hỏi chỉ vì tò mò chứ không nghi ngờ. Đoàn khách ra về và hoàn toàn hài lòng. Và ngày 30-6-1982, chúng tôi ký thỏa thuận hợp tác.

---

[45] Grand Coulee là đập thủy điện lớn nhất và cũng là cấu trúc bê tông vĩ đại nhất nước Mỹ (9.155.942m^3 bê tông đã được sử dụng), có tổng công suất là 6.809MW với bốn nhà máy và 33 tổ máy phát điện. Nó nằm trên sông Columbia thuộc thành phố Grand Coulee, bang Washington. Đập này dài 1.592m, cao 168m, khánh thành ngày 1.6.1942 sau hơn tám năm xây dựng. Hồ chứa nước của nó mang tên vị tổng thống thứ 32 của Mỹ – Franklin Delano Roosevelt (30.1.1882 – 12.4.1945), người duy nhất nắm giữ chức vụ này hơn hai nhiệm kỳ (4.3.1933 – 12.4.1945). Năm 2006, nó sản xuất trên 22.000GWh điện. (ND)

Ngân sách của chúng tôi là 220 triệu đô-la, gồm năm mươi triệu đô-la của Holiday Inns, và phần còn lại vay từ ngân hàng với sự bảo đảm của họ. Khoản tiền này bao gồm mọi thứ: chi phí thực hiện, xây dựng, chi phí điều hành, và dự trữ tiền mặt. Chúng tôi dự kiến sẽ hoàn thành vào tháng 5-1984, nhưng tôi tin dự án này sẽ sớm hoàn tất và không vượt ngân sách vì chúng tôi đã lập kế hoạch rất kỹ lưỡng.

Chúng tôi có thể tiết kiệm chi phí nhờ áp dụng phương pháp quản lý theo kiểu phân tích giá trị[46]. Ví dụ, kiến trúc sư cho bạn xem một mẫu cửa nào đó mà anh ta dự định dùng cho dự án của bạn. Cánh cửa này có bốn bản lề. Nếu bạn xem xét kỹ thì nó chỉ cần hai cái là đủ rồi, để chắc chắn hơn thì dùng ba cái. Như vậy bạn loại bỏ được một cái bản lề giá mười đô-la. Nếu dùng hai ngàn cánh cửa, bạn tiết kiệm được hai mươi ngàn đô-la.

Cách tiết kiệm thứ hai là đưa ra những bản vẽ thật hoàn chỉnh để các nhà thầu có thể ra giá cho từng hạng mục. Khi thấy những bản vẽ không hoàn chỉnh, một nhà thầu thông minh sẽ bỏ giá thấp để được chọn vì biết rằng họ có thể bù đắp bằng những chi phí cho những thay đổi không thể tránh khỏi khi thi công.

---

[46] Phân tích giá trị (value engineering) là một phương pháp quản lý kết hợp kỹ thuật và kinh tế để vừa bảo đảm chất lượng (của công việc, sản phẩm...) vừa tiết kiệm chi phí. Có bốn khái niệm quan trọng trong phương pháp phân tích này: công năng (Function), trị giá (Worth), chi phí (Cost) và giá trị (Value). Trị giá là công năng được quy đổi thành tiền. Giá trị là tỷ số của trị giá với chi phí (V=W/C). Giá trị có thể được nâng cao bằng cách giảm chi phí hoặc tăng trị giá (nghĩa là khai thác tối đa công năng), hoặc phối hợp cả hai cách. (ND)

Một yếu tố nữa giúp chúng tôi có được chi phí thấp là tình trạng xây dựng ở thành phố Atlantic trong mùa Xuân năm 1982. Lúc đó, Tropicana là sòng bài duy nhất đang được xây dựng. Hàng ngàn công nhân địa phương đối mặt với nạn thất nghiệp. Các nhà thầu hoặc phải tốn tiền trả lương để giữ chân thầy thợ hoặc phải dẹp tiệm. Điều đó cho chúng tôi nhiều thuận lợi khi thương thảo với họ. Tôi chỉ muốn có một giá thật hợp lý chứ không ép giá họ.

Chúng tôi hoàn thành công trình đúng như đã dự kiến để nó có thể bắt đầu hoạt động vào ngày 14-5-1984. Như vậy, chúng tôi có thể tận dụng ngày Chiến sĩ trận vong 28-5, một dịp lễ lớn nhất trong năm cho ngành kinh doanh sòng bài ở thành phố Atlantic. Với chi phí xây dựng là 218 triệu đô-la, khách sạn-sòng bài của chúng tôi trở thành dự án đầu tiên ở thành phố này được xây dựng đúng hạn và trong ngân sách.

Sự cổ vũ của dân chúng trong ngày khánh thành vượt quá mong đợi của tôi. Hàng ngàn người tham dự, kể cả các viên chức chủ yếu của thành phố. Thomas Kean, Thống đốc tiểu bang, hết lời ngợi ca những gì chúng tôi đã thực hiện được. Mọi người đều nôn nóng được chơi những trò chơi mới nhất. Chỉ vài phút sau khi khách sạn-sòng bài chính thức mở cửa, họ đã xếp hàng rồng rắn xung quanh các bàn đánh bài và các máy chơi bài.

Bây giờ, dĩ nhiên mọi người đều biết Holiday Inns và tôi có rất nhiều bất đồng trong việc quản lý cơ sở này. Theo thỏa thuận, tôi có thể mua hết cổ phần của Holiday Inns, nhưng tôi cố gắng không nói điều gì về những xung đột đó. Các luật

sư của tôi đều tin rằng tôi sẽ thắng kiện nếu đưa cuộc tranh chấp này ra tòa án, nhưng đó không phải là cách kinh doanh của tôi. Đối với tôi, thương vụ là một giao dịch, và tôi sẽ trung thành với những gì mình đã thỏa thuận. Đến tháng 2-1986, tôi bắt đầu mua lại toàn bộ cổ phần của Holiday Inns ở khách sạn-sòng bài này.

Một lý do khiến tôi rất thích tự mình làm chủ một cơ sở hơn là hợp tác với người khác là giá trị khấu hao tài sản được miễn thuế. Ví dụ, giá trị khách sạn-sòng bài của tôi ở thành phố Atlantic là bốn trăm triệu đô-la, và chúng tôi sẽ được khấu hao 4% một năm, tương đương với mười sáu triệu đô-la. Nói cách khác, nếu lợi nhuận trước thuế của tôi là mười sáu triệu đô-la, tiền lời sau thuế sẽ là không.

Hầu hết những người tham gia thị trường chứng khoán chỉ chú ý vào lợi nhuận sau khi đã khấu hao của công ty mà họ nắm cổ phiếu. Hệ quả là các nhà quản lý công ty không thích khấu hao nhiều vì nó chỉ làm cho công ty của họ có vẻ ít thành công. Nhưng tôi không quan tâm đến điều đó. Với tôi, điều quan trọng không phải là con số để báo cáo mà là số tiền tôi giữ được. Và vì thế, tôi đánh giá cao giá trị khấu hao này.

Dĩ nhiên, vấn đề tài chính bây giờ thuộc về trách nhiệm của tôi. Lãi suất ngân hàng vào khoảng 14% khi tôi bắt đầu dự án này ở thành phố Atlantic. Vào giữa năm 1986, nó giảm còn 9%. Cho dù lãi suất có thấp hơn nữa, vấn đề là chính tôi sẽ phải đối mặt với nhiều rủi ro về tiền bạc – một điều chẳng có gì hấp dẫn với tôi cả.

Vì vậy, tôi quyết định phát hành trái phiếu để huy động tài chính cho dự án này. Điều bất lợi trong quyết định này là tôi phải trả một lãi suất cao hơn để thu hút người mua. Nhưng bù lại, tôi không phải một mình đương đầu với những rủi ro về tài chính.

Cuối cùng, Bear Stearns, một trong những ngân hàng đầu tư lớn nhất thế giới, đồng ý sẽ huy động cho tôi 250 triệu đô-la trị giá trái phiếu. Khoản tiền này đủ để tôi trả năm mươi triệu đô-la tiền mặt của Holiday Inns, 170 triệu đô-la tiền thế chấp ở ngân hàng, và xây một bãi đậu xe với số tiền còn lại. Lãi suất tôi phải trả cho những trái phiếu của mình khoảng ba mươi triệu đô-la một năm, nhiều hơn bảy triệu đô-la so với lãi suất tôi trả cho ngân hàng nếu vay tiền của họ. Tuy nhiên, việc mua bán trái phiếu này giúp tôi ăn ngon ngủ yên vì giảm nhẹ được trách nhiệm về tài chính.

Tôi đổi tên khách sạn-sòng bài này thành Trump Plaza và tìm thuê một người quản lý mới. Tôi nhắm đến những đối thủ cạnh tranh tiềm năng nhất của mình. Vào lúc đó, Stephen Hyde đang là phó chủ tịch điều hành kiêm giám đốc sòng bài Golden Nugget cho Steve Wynn[47]. Trước đó, Hyde làm ở Sands và Caesars, đều là những sòng bài hàng đầu ở thành phố Atlantic. Ông ta luôn được xem là nhà điều hành sòng bài giỏi nhất của

---

[47] Stephan Alan Wynn (sinh ngày 27.1.1942) là một trong những nhà phát triển các sòng bài lớn nhất ở Mỹ. Ông được xem là người tiên phong trong công cuộc phục hưng và mở rộng Las Vegas Strip trong thập niên 1990. Những sòng bài và khu nghỉ dưỡng lớn của ông ở Las Vegas gồm Golden Nugget, The Mirage, Bellagio, và mới đây nhất là Wynn Las Vegas được xây dựng vào năm 2005 với kinh phí lên đến 2,7 tỷ đô-la. (ND)

thành phố nhờ có nhiều kinh nghiệm, sắc bén và có tính cạnh tranh cao; nhưng trên hết, ông ta biết cách quản lý lời lỗ.

Nhiều nhà điều hành thường chỉ tập trung nâng doanh thu lên tối đa vì đó là những con số được công bố thường nhất. Chỉ những người thông minh hơn mới hiểu được thực chất của vấn đề nằm ở mức chênh lệch giữa doanh thu và chi phí – vì đó chính là lợi nhuận của bạn.

Ngay sau khi Hyde về làm cho tôi, ông ta lôi kéo thêm mười hai người nữa đã từng làm việc với ông ta trước đây, trong đó có cả Paul Patay, người phụ trách nhà hàng số một của thành phố. Tôi có một quy tắc rất đơn giản trong quản lý: mướn những người giỏi nhất từ các đối thủ cạnh tranh của mình, trả lương cao hơn kèm theo những phần thưởng và ưu đãi dựa trên thành tích làm việc của họ. Đó là cách để bạn xây dựng một đội ngũ làm việc hạng nhất.

Năm 1985, khách sạn-sòng bài của chúng tôi, dưới sự quản lý của Harrah's, lời 35 triệu đô-la, chưa trừ thuế, lãi suất ngân hàng và khấu hao. Harrah's dự tính con số này sẽ tăng lên 38 triệu đô-la trong năm tiếp theo. Tuy nhiên, dựa trên doanh số của năm tháng đầu năm 1986 thì họ sẽ không đạt được điều đã dự tính.

Chúng tôi tiếp quản cơ sở này từ ngày 16-5-1986. Trong năm đó, tổng lợi nhuận của chúng tôi lên đến 58 triệu đô-la mặc dù chúng tôi đóng cửa khách sạn-sòng bài này trong tháng Sáu để xây dựng một khu để xe mới. Chúng tôi ước tính con số này sẽ đạt đến chín mươi triệu đô-la trong năm 1988.

Thành công trong việc điều hành Trump Plaza mở ra cho tôi một cơ hội mới. Tôi bắt đầu nghiên cứu những khả năng mua lại các công ty có các sòng bài, trong đó Holiday Inns là một mục tiêu.

Tôi bắt đầu mua cổ phiếu của Holiday Inns từ giữa tháng Tám. Đến 9-9-1986, tôi đã nắm được gần 5% số cổ phần của họ, tương đương gần một triệu cổ phần. Khi đó, tôi có hai chọn lựa: bán số cổ phần này để lấy lời hoặc tiếp tục mua thêm để nắm quyền kiểm soát công ty này.

Holiday Inns làm chủ ba sòng bài – một ở thành phố Atlantic và hai ở bang Nevada – và gần một ngàn khách sạn trên khắp thế giới nên họ có quyền khấu hao rất nhiều. Vì vậy, lợi nhuận ròng của họ thường được báo cáo thấp hơn rất nhiều so với con số thực tế họ thu được. Với giá 54 đô-la một cổ phiếu của họ vào đầu tháng 8-1986, tôi phải bỏ ra khoảng một tỷ đô-la mới có được quyền kiểm soát công ty này. Khi đó, một kịch bản có thể xảy ra, ví dụ, tôi sẽ bán tất cả khách sạn của họ với giá khoảng bảy trăm triệu đô-la, chỉ giữ lại ba khách sạn-sòng bài thì ba bất động sản này cũng có giá trị bằng khoản tiền đó.

Ngay khi thị trường hay tin tôi bắt đầu thu mua cổ phiếu của Holiday Inns, giá của nó lập tức tăng lên. Đến đầu tháng Mười, giá một cổ phiếu đã lên đến mức 72 đô-la.

Ngày 11-11-1986, Alan Greenberg cho tôi biết Holiday Inns sẽ tái cấu trúc công ty để ngăn chặn việc mua cổ phiếu nhằm chiếm quyền kiểm soát công ty. Họ sẽ vay 2,8 tỷ đô-la để trả cổ tức cho cổ đông ở mức 65 đô-la một cổ phiếu. Giá thị trường

lập tức nhảy vọt lên 76 đô-la. Tôi nói Alan bán ngay số cổ phiếu của tôi không một chút do dự. Tôi vẫn tin rằng tôi đã có thể vượt qua bất kỳ rào cản nào của Holiday, nhưng tôi chỉ không thích phải theo đuổi những vụ kiện tranh chấp với họ. Thêm vào đó, chỉ trong hai tháng, tôi kiếm được nhiều triệu đô-la từ việc mua bán cổ phiếu này mà không phải tranh đấu gì cả. Điều này có vẻ hấp dẫn hơn rất nhiều.

Từ dự án này, tôi có được một điều còn quý giá hơn tiền bạc: một khái niệm về quản lý công ty ở Mỹ.

9

TRUMP'S CASTLE

Cuộc chiến với Hilton

Tôi không bao giờ ngờ được rằng mình sẽ mua được khách sạn-sòng bài khổng lồ mà tập đoàn Hilton bắt đầu xây dựng ở thành phố Atlantic năm 1984. Tôi khó lòng ăn ngon ngủ yên trước sự xuất hiện của một đối thủ cạnh tranh mạnh như thế trong thành phố, nhất là khi khách sạn-sòng bài của tôi với Harrah's trên phố đi bộ Boardwalk lại đang hoạt động không tốt lắm. Tệ hơn nữa, Hilton sau nhiều năm do dự đã quyết định dốc toàn lực đầu tư cho cơ sở này.

Conrad Hilton thành lập công ty này từ năm 1921, và đã xây dựng nó thành một trong những tập đoàn khách sạn lớn nhất trên thế giới. Con trai ông ta, Barron, gia nhập công ty từ năm 1959. Và từ khi ông ta về hưu năm 1966, Barron trở thành tổng giám đốc điều hành.

Thật là khó để tạo một dấu ấn của riêng mình trong một công ty do bố mình lập ra và đã thành công vang dội. Trong trường hợp này, một số người sẽ bỏ lơ, không tham gia gì vào công ty của bố mình cả. Một số khác hài lòng với những gì thừa hưởng được từ ông bố. Chỉ có một số ít người muốn làm vượt trội hơn cả bố của họ, và đây là một điều rất khó, đặc biệt khi ông bố ấy là Conrad Hilton.

Khi mới vào công ty, Barron chịu trách nhiệm điều hành bộ phận thẻ tín dụng Carte Blanche. Ông ta đã mắc nhiều sai lầm khiến bộ phận này lỗ nhiều triệu đô-la trong sáu năm sau đó. Đến năm 1966, công ty này phải chấp nhận bán nó cho ngân hàng Citibank.

Năm 1967, Barron thuyết phục Conrad Hilton bán bộ phận kinh doanh khách sạn quốc tế cho Trans World Airlines (TWA) để đổi lấy một số cổ phần của họ với giá 90 đô-la một cổ phần. Khi ấy, TWA đang là một trong những hãng hàng không nội địa lớn nhất ở Mỹ.

Nhưng gần như sau đó, giá dầu bắt đầu leo thang khiến nhiều hãng hàng không bị lao đao, trong đó có cả TWA. Chỉ trong vòng mười tám tháng, giá cổ phiếu của TWA rớt xuống phân nửa, và đến năm 1974 chỉ còn năm đô-la. Mãi đến năm 1985, khi nhà tỷ phú Carl Icahn[48] nắm quyền kiểm soát thì hãng này mới được phục hồi từ từ.

---

[48] Carl Celian Icahn, sinh ngày 16.2.1936, là một tỷ phú chuyên đầu tư về tài chính. Năm 2007, ông được xếp hạng thứ mười tám trong danh sách những người giàu nhất nước Mỹ do tạp chí *Forbes* bình chọn. (ND)

Trái lại, các khách sạn quốc tế mà Hilton đã bán cho TWA lại hoạt động thành công. Năm 1983, họ kiếm được bảy mươi triệu đô-la, gần bằng tổng số lợi nhuận của tất cả các khách sạn ở Mỹ của Hilton. Một phần là vì danh tiếng của Hilton đã bị suy giảm nhiều cùng với sự cạnh tranh gay gắt của các công ty khách sạn khác như Marriott và Hyatt.

Tuy nhiên, Barron cũng đã có một quyết định thành công khi thâm nhập lĩnh vực kinh doanh sòng bài. Năm 1972, Hilton mua hai sòng bài ở bang Nevada – Las Vegas Hilton và Flamingo Hilton – với giá mười hai triệu đô-la. Cả hai cơ sở này đã đóng góp nhiều cho lợi nhuận của Hilton – 30% trong năm 1976, 40% năm 1981 và 45%, tương đương khoảng bảy mươi triệu đô-la, năm 1985.

Cho dù thành công, Barron dường như không chú ý lắm đến thành phố Atlantic. Hilton có một khu đất rộng trên 32.000m^2 ở quận Marina từ lúc việc kinh doanh sòng bài được hợp pháp hóa tại thành phố này vào năm 1976. Nhưng mãi đến năm 1984 họ mới quyết định xây một khách sạn-sòng bài ở đó. Nhưng lúc ấy thì hầu hết các sòng bài của những "đại gia" ở Nevada như Bally, Caesars, Harrah's, Sands và Golden Nugget đều đã đi vào hoạt động, tạo ra những khoản lợi nhuận kếch sù.

Hilton quyết định xây một cơ sở vĩ đại với lối vào thật hoành tráng, trần nhà cao mười mét và một bãi đậu xe hơi có sức chứa ba ngàn chiếc. Trong báo cáo thường niên của mình, Hilton mô tả dự án này như là "một kế hoạch thực hiện lớn nhất trong lịch sử của chúng tôi." Cơ sở này có một sòng bài rộng hơn 5.500m^2, trên đó là một khách sạn với 615 phòng,

tương đương với những cơ sở lớn khác trong thành phố. Nhưng trong kế hoạch tổng thể của họ, Hilton sẽ mở rộng cơ sở này vào giai đoạn hai với hơn chín ngàn mét vuông dành cho sòng bài và hơn hai ngàn phòng khách sạn.

Để có thể thu hồi vốn đầu tư càng sớm càng tốt, Hilton vừa xây dựng cơ sở vừa nộp đơn xin giấy phép kinh doanh. Như tôi đã giải thích, đây là một việc làm đầy rủi ro nếu như đơn xin phép của bạn bị bác. Mọi người khác đều đã làm như Hilton nên họ rất tin tưởng.

Vấn đề là những người của Hilton hơi tự mãn về họ. Họ nghĩ họ đã được cấp phép ở Nevada, và danh tiếng của họ vang lừng khắp nước Mỹ. Họ cho rằng việc đầu tư của họ là một đặc ân cho thành phố. Trong khi đó, những người có quyền cấp phép lại nghĩ khác. Người nộp đơn phải tự chứng minh mình có đủ tư cách để được cấp phép mở sòng bài, bất kể họ là ai. Hilton lại cho rằng việc họ được cấp phép là chuyện đương nhiên. Đó là một sai lầm nghiêm trọng.

Từ đầu năm 1985, tôi đã bắt đầu nghe những lời đồn đại rằng Hilton đang gặp khó khăn. Atlantic là một thành phố rất có thế lực chính trị, và mọi người kinh doanh ở đây đều biết điều đó. Vì thế, Hilton thuê một luật sư cũng rất có thế lực chính trị. Cứ theo bề ngoài mà xét thì điều đó là một nước cờ khôn ngoan. Tuy nhiên, theo những người nắm vững việc xem xét cấp phép cho Hilton mà tôi biết thì nó có thể mang lại một kết quả xấu, trái ngược với mong muốn.

Sai lầm thứ hai của Hilton là họ đã không tham khảo kinh nghiệm của những người đi trước. Ví dụ như công ty Playboy

bị bác đơn xin phép cách đó ba năm vì có liên hệ với Sidney Korshak, một luật sư được cho là có dính líu với những băng đảng tội phạm có tổ chức. Trong khi đó, Hilton đã thuê luật sư này trong mười năm với số tiền là năm mươi ngàn đô-la một năm để giúp dàn xếp những tranh chấp về lao động của công ty.

Tôi không bình luận Korshak là người tốt hay xấu, nhưng vấn đề chủ yếu ở đây là làm hài lòng những người trong Ủy ban Kiểm soát sòng bài. Những người này đã bộc lộ cảm nhận của họ một cách rất rõ ràng: họ không thích Korshak. Thay vì cắt đứt mối quan hệ đó, Hilton lại giữ Korshak cho tới khi Ban Thực thi pháp luật của Ủy ban kiểm soát sòng bài đưa ra những lý do cụ thể để bác bỏ đơn xin phép của công ty này vào giữa năm 1984.

Ngay sau đó, Hilton đã sa thải Korshak. Barron đã thừa nhận với Ủy ban rằng ông ta hành động như vậy chỉ vì "chúng tôi biết các ông nghĩ như thế nào về vấn đề này." Đó là một lời phát biểu tệ hại nhất. Một trong những thành viên của Ủy ban nói rằng "Rõ ràng là công ty này đã chẳng quan tâm đến vấn đề này cho đến khi họ gõ cửa chúng ta để xin phép."

Barron sau đó chứng minh rằng Korshak chưa bao giờ đại diện cho Hilton trong những cuộc hòa giải với một số nghiệp đoàn lao động khi có đình công xảy ra tại những khách sạn của họ. Tuy nhiên, những lời biện minh này không có tác dụng.

Vài tuần sau đó, Korshak gửi cho Barron một bức thư, và cũng cho giới truyền thông biết nội dung bức thư này. Trong đó, ông ta kể lại một cách chi tiết tất cả những công việc ông ta

đã làm cho Hilton ở Las Vegas, kèm theo đó là bản sao những bức thư của Barron cám ơn ông ta về những việc đã làm cho công ty. Cuối thư Korshak viết: "Ông đã gây cho tôi những tổn thương không thể hàn gắn được. Suốt đời tôi sẽ không bao giờ quên được điều này. Tôi đã trở thành một kẻ khả nghi từ khi nào? Tôi nghĩ đó là từ khi ông gặp khó khăn trong việc xin giấy phép kinh doanh sòng bài ở thành phố Atlantic."

Hilton có lẽ đã vượt qua được mọi trắc trở trong quá trình xin phép nếu như bản thân Barron quan tâm đến việc thuyết minh trước Ủy ban một cách nghiêm túc hơn. Thay vào đó, ông ta hầu như bỏ lơ những phiên điều trần hiếm hoi này, ngoại trừ một lần xuất hiện trong trang phục nghiêm chỉnh khi phải đích thân thuyết minh trước Ủy ban. Những giám đốc điều hành hàng đầu khác của công ty này cũng không tham dự hầu hết các buổi điều trần.

Ngày 14-2-1985, Al Glasgow, một người chuyên xuất bản những bản tin về ngành kinh doanh sòng bài ở thành phố Atlantic, điện thoại cho tôi. Ông ta biết hết mọi người trong ngành công nghiệp này ở thành phố, biết cả ai đang làm việc gì cho người nào. Ông ta báo tin đơn xin phép của Hilton đã bị bác.

Thoạt tiên tôi nghĩ Glasgow nói đùa. Việc chấp thuận đòi hỏi phải có sự tán thành của bốn trong năm thành viên của Ủy ban. Hilton đã được ba người chấp thuận, nhưng cũng giống như trường hợp của Hugh Hefner, chủ bút tạp chí *Playboy*, tỷ số 3-2 vẫn chưa là một chiến thắng. Glasgow nói ông ta ngờ rằng sẽ có khả năng công ty này quyết định bán cơ sở của họ hơn là theo đuổi việc kháng nghị.

Hilton dự định mở cửa khách sạn trong vòng ba tháng tới. Họ đã mướn hơn một ngàn nhân viên, và đang tuyển thêm khoảng một trăm người mỗi ngày. Đến ngày khánh thành, ước tính sẽ có khoảng bốn ngàn nhân viên ở đây. Không có doanh thu mà phải trả lương cho một đội ngũ như thế thì dù công ty lớn đến đâu đi nữa, đó cũng là một thảm họa cho họ. Bên cạnh đó, Hilton cũng chịu áp lực về thời gian trong việc kháng nghị. Tôi giả định rằng với ba trăm triệu đô-la đã đầu tư, Hilton sẽ làm bất cứ điều gì có thể để cố gắng xin được giấy phép kinh doanh sòng bài.

Sau khi nói chuyện với Glasgow và một vài người khác ở thành phố, tôi quyết định điện thoại cho Barron. Tôi chia buồn với ông ta và bày tỏ sự cảm thông khi ông ta tỏ ra rất bức xúc trước quyết định của Ủy ban kiểm soát sòng bài. Trước khi gác máy, tôi nói với Barron: “Tôi không biết anh sẽ làm gì với cơ sở đó, nhưng nếu vì một lý do nào đó mà anh muốn bán nó thì tôi rất quan tâm đến việc mua lại nó nếu giá cả phải chăng.” Barron nói ông ta ghi nhận điều này và cám ơn tôi đã điện thoại.

Đầu tháng 3-1985, tôi nhận một cuộc gọi từ Benjamin Lambert, người đang điều hành công ty bất động sản Eastdil Realty. Tôi gặp ông ta lần đầu tiên cách nay mười năm. Khi đó, tôi chỉ mới bắt đầu tìm kiếm đối tác cho dự án khách sạn Commodore ở New York, và Lambert đã giới thiệu cho tôi vài nơi. Trải qua nhiều năm, chúng tôi cũng cùng nhau thực hiện nhiều thương vụ. Dù có một vài bất đồng nhưng chúng tôi vẫn là bạn của nhau. Thật là tình cờ khi Ben cũng là một thành viên trong Ban Giám đốc của Hilton. Sau khi giấy phép kinh

doanh của công ty này bị bác, chúng tôi cũng có vài lần nói chuyện với nhau về tình trạng này. Lambert tin rằng Hilton sẽ phải xem xét việc bán cơ sở này một cách nghiêm túc.

Nhân dịp tổ chức một buổi gặp mặt giữa các thành viên trong Ban Giám đốc của Hilton trước cuộc họp thường niên của họ tại New York, Lambert mời tôi tham dự buổi tiệc này. Ông ta nói: "Nó là một cơ hội cho anh và Barron gặp gỡ nhau."

Ban Giám đốc của Hilton có rất nhiều ý kiến khác nhau về vấn đề ở thành phố Atlantic. Ủy ban Kiểm soát sòng bài vừa mới đồng ý sẽ xem xét lại việc cấp giấy phép theo yêu cầu của Hilton. Tuy nhiên, nhiều thành viên trong Ban Giám đốc, kể cả Benjamin, tin rằng việc bán cơ sở này ngay lập tức sẽ có hiệu quả hơn nếu có được người thích hợp muốn mua. Những người này lập luận rằng nếu Ủy ban không thay đổi quyết định ban đầu của họ, công ty sẽ bị thiệt hại nặng nề vì phải trả lương cho hàng ngàn nhân viên ở đó và giá bán khi đó sẽ rất thấp.

Lambert giới thiệu tôi với Barron tại buổi tiệc. Chúng tôi bước ra vườn để nói chuyện riêng. Một lần nữa, câu chuyện cũng không có gì đặc biệt. Barron nói nhiều về sự thất vọng của ông ta đối với thành phố Atlantic trong khi tôi chỉ lắng nghe một cách cảm thông. Ông ta là một người thận trọng và dè dặt, không phải là loại người dễ đưa ra những quyết định bốc đồng. Sau này, Benjamin kể với tôi rằng Barron cho biết ông ta cảm thấy rất thoải mái với tôi. Có những lúc bạn phải tấn công ào ạt, nhưng cũng có khi án binh bất động lại là chiến lược hay nhất của bạn.

Lúc đó, Steve Wynn, chủ nhân sòng bài Golden Nugget quyết định thực hiện một cuộc tấn công tổng lực vào Hilton nhằm chiếm quyền kiểm soát công ty này. Có lẽ đó là một điều rất tốt cho tôi. Tôi ngờ rằng nếu đó không phải là Wynn thì có lẽ Barron đã bán khách sạn-sòng bài ở thành phố Atlantic cho tôi hay một người nào khác.

Ngày 14-4-1985, Wynn gửi cho Barron một lá thư đề nghị mua lại 27% cổ phần công ty Hilton với giá 72 đô-la một cổ phần so với giá thị trường khi đó chỉ khoảng 67 đô-la.

Wynn có lẽ chẳng bao giờ theo đuổi công ty này nếu như nó không phải là của Conrad Hilton. Khi Conrad qua đời vào năm 1979, Wynn nhắm vào Barron vì nghĩ rằng Conrad sẽ để lại số cổ phần của ông ta, ước tính trị giá khoảng 550 triệu đô-la, cho Barron hoặc ít ra cũng chia đều cho các thành viên trong gia đình.

Nhưng Conrad không làm thế vì ông tin rằng sự giàu có nhờ thừa kế sẽ hủy hoại tính cách đạo đức và động cơ phát triển của người nhận thừa kế.

Tôi cũng đồng ý với Conrad về điểm này. Việc ủy quyền cho một tổ chức nào đó quản lý của cải bạn để lại cho con cái của bạn, vì thế chúng sẽ không được thừa hưởng gia tài đó cho đến khi chúng tròn 21 tuổi, là có ý nghĩa. Nhưng Conrad thực hiện việc này theo một quan điểm rất là phi lý. Ông ta để lại cho Barron một số lượng cổ phần chiếu lệ, và mỗi đứa cháu một số cổ phần trị giá mười ngàn đô-la. Hầu như toàn bộ phần gia tài còn lại của ông ta – đặc biệt là 27% cổ phần trong công ty Hilton – được để lại cho Quỹ Conrad N. Hilton. Ông ta yêu

cầu phần lớn lợi tức có được từ số cổ phần này được dùng để hỗ trợ những công tác từ thiện của các sơ ở bang California. Điều đó khiến cho Barron là người quản lý cấp cao của công ty nhưng lại không nắm số cổ phần khống chế.

Những gì Barron đã làm là đưa vấn đề ra giải quyết ở tòa án để tìm cách kiểm soát số cổ phần của Quỹ Conrad. Cơ hội chiến thắng của Barron không nhiều, và vụ việc đã kéo dài nhiều năm trời. Có một loại đối thủ mà bạn nên tránh trong những vụ kiện tụng. Đó là các linh mục và các sơ của giáo hội Công giáo.

Di chúc của Conrad ghi rõ rằng nếu vì một lý do nào đó, Quỹ Conrad không có khả năng tiếp nhận di sản của ông ta, Barron có quyền mua số cổ phần này với giá thị trường của năm 1979. Luật pháp liên bang cấm các tổ chức từ thiện và các chi nhánh của họ cùng sở hữu hơn 20% cổ phần của một công ty. Vì vậy, Barron cho rằng ông ta có quyền mua lại 7% trong số 27% cổ phần mà Conrad để lại cho tổ chức này.

Nhưng Barron còn cố gắng đi xa hơn nữa. Về cơ bản, ông ta biện luận rằng vì những lý do pháp lý phức tạp, ông ta có quyền mua lại hết toàn bộ số 27% cổ phần này. Tính ra, với giá 24.625 đô-la của thời điểm năm 1979 so với giá 72 đô-la lúc đó, Barron sẽ chỉ phải trả khoảng 170 triệu đô-la thay vì 500 triệu đô-la. Nó là một thương vụ lớn. Nó cũng có thể được gọi là một sự cố gắng để viết lại di chúc của bố ông ta.

Mối nghi ngờ lớn nhất của tôi là Barron biết cơ hội chiến thắng vụ kiện đó của ông ta là rất mong manh. Thêm vào đó, nếu ông ta không nắm được số cổ phần đó, ông ta khó lòng

chống đỡ trước sự tấn công của Steve Wynn hay bất cứ người nào đe dọa nắm quyền kiểm soát công ty. Cuối cùng, nếu Barron tiếp tục theo đuổi dự án ở thành phố Atlantic mà chưa có được giấy phép kinh doanh sòng bài, ông ta cũng có thể gặp nhiều rủi ro với những kiện cáo của các cổ đông.

Nếu ở vào trường hợp của Barron, tôi biết chắc mình sẽ phản ứng như thế nào. Tôi sẽ chống chọi với Wynn và cũng yêu cầu Ủy ban kiểm soát sòng bài xem xét lại giấy phép kinh doanh của tôi. Tôi không nói mình sẽ chiến thắng, nhưng nếu thua thì tôi sẽ chiến đấu đến cùng. Tôi ắt hẳn đã đóng cửa khách sạn và để nó chết dần chết mòn. Đó chỉ là sự hình dung của tôi. Tôi chiến đấu khi cảm thấy mình đang bị người khác hãm hại, cho dù cuộc chiến đó là khó khăn, đầy rủi ro và tốn kém.

Nhưng thực tế tôi không điều hành một công ty cổ phần, vì thế tôi chẳng có gì phải lo lắng với thị trường phố Wall cũng như với các cổ đông và những báo cáo về lợi nhuận hằng quý. Người duy nhất tôi phải thỏa mãn đó là chính bản thân mình. Tôi nghĩ Barron đã không sẵn sàng để cùng chiến đấu ở cả hai mặt trận – xin giấy phép kinh doanh sòng bài và nắm quyền kiểm soát công ty Hilton. Dĩ nhiên, việc nắm quyền kiểm soát sẽ là ưu tiên hàng đầu của ông ta.

Động thái của Steve Wynn đã giúp tôi. Bằng cách theo đuổi việc mua lại đa số cổ phần của công ty Hilton, Wynn đã đặt Barron vào thế phòng thủ và giảm tập trung vào việc kháng nghị cho giấy phép kinh doanh sòng bài. Đồng thời, Wynn càng tấn công Barron thì tôi càng có khả năng trở thành "người ứng cứu" cho Barron.

Tôi không quen với vai trò này nhưng Wynn đã tạo thuận lợi cho tôi. Wynn lớn lên trong cửa hiệu chơi lô-tô của bố ông ta, một người có máu cờ bạc. Sau đó, Wynn thâm nhập vào giới kinh doanh sòng bài ở Las Vegas, mua được một số ít cổ phần của khách sạn Golden Nugget, và sau đó thành công trong việc nắm quyền kiểm soát khách sạn này. Thế giới của Wynn là thế giới cờ bạc ở Las Vegas và thành phố Atlantic. Ông ta là người dẻo mồm dẻo miệng, móng tay trau chuốt cẩn thận và mặc toàn những đồ đắt tiền. Vấn đề là Wynn quá cố gắng để tỏ ra hoàn hảo khiến nhiều người không thích ông ta. Và Barron Hilton là một trong số đó.

Hai người này có hai phong thái khác hẳn nhau. Barron xuất thân từ một gia đình quý tộc giàu có và là người rất kín đáo. Ông ta không cố gây ấn tượng với người khác qua phong thái hay cách ăn mặc của mình, hay bất cứ điều gì khác.

Tôi tin Wynn nghĩ rằng ông ta sẽ dễ dàng mua được đủ số cổ phần để kiểm soát công ty Hilton với giá đã đề nghị. Nhiều người cho rằng khách sạn của Hilton ở thành phố Atlantic là cái mà Wynn thực sự muốn. Dưới áp lực từ mọi phía, Barron có thể thỏa thuận với Wynn để có thể thực hiện một công đôi chuyện – bán khách sạn và chấm dứt việc cố gắng chiếm quyền kiểm soát công ty.

Nhưng Steve Wynn đã đánh giá quá thấp việc Barron ghét cay ghét đắng ông ta. Đó chính là điểm thuận lợi của tôi. Một ngày sau khi Wynn tuyên bố muốn mua đa số cổ phần của Hilton, Barron bắt đầu thương lượng với tôi một cách nghiêm túc hơn trước đây rất nhiều.

Thoạt tiên tôi đề nghị sẽ mua lại khách sạn của Hilton ở thành phố Atlantic với giá 250 triệu đô-la. Tôi biết Barron sẽ không đồng ý bán nó với giá đó. Trong lần gặp gỡ đầu tiên, Barron đã cho tôi biết ông ta đã đầu tư vào đó 320 triệu đô-la. Bán cơ sở đó với bất cứ giá nào là một điều tệ hại cho Barron, nhưng việc báo cáo với cổ đông rằng mình đã thua lỗ trong dự án này là một điều không thể chấp nhận được với ông ta. Hai ngày sau đó, tôi nâng giá lên 320 triệu đô-la.

Với giá đó, đây là canh bạc lớn nhất mà tôi đã từng thực hiện tính đến thời điểm lúc bấy giờ. Chỉ trước đó một năm, tôi hoàn tất việc xây dựng khách sạn-sòng bài của mình trên phố đi bộ Boardwalk với chi phí chưa đến 220 triệu đô-la, và còn được công ty Holiday Inns hỗ trợ toàn bộ tài chính và bảo đảm việc kinh doanh không bị lỗ.

Lần này, một mình tôi chịu mọi rủi ro.

Ngay sau khi tôi quyết định đưa ra mức giá đó, tôi điện thoại cho John Torell, một người bạn tốt của tôi hiện đang là Chủ tịch Quỹ đầu tư Manufacturers Hanover. Chúng tôi đã cùng làm ăn với nhau qua nhiều thương vụ. Tôi nói: "John, tôi có một cơ hội mua khách sạn-sòng bài của Hilton ở thành phố Atlantic với giá 320 triệu đô-la. Tôi muốn mượn anh số tiền đó, và tôi cần nó trong vòng một tuần lễ." John hỏi tôi hai câu hỏi và chỉ sau hai phút anh ta quyết định: "Chúng ta sẽ thực hiện thương vụ này." Cuộc hội đàm chỉ có thế, và bạn có thể thấy được giá trị của sự tín nhiệm. Về phần mình, tôi đã làm một việc chưa bao giờ làm trước đó: đích thân đứng ra bảo đảm khoản vay này.

Tôi tiến hành việc mua bán này mà chưa từng bước chân đến khách sạn đó lần nào. Nhiều người của tôi đã đến đó xem, và tôi cũng biết nhiều về quá trình xây dựng nó qua tiếp xúc với những nhà thầu làm việc ở đó. Tuy nhiên, tôi cảm thấy sự xuất hiện của mình giữa lúc Hilton đang gặp cảnh rối ren như thế thì không thích hợp cho lắm. Nếu tôi kể cho bố tôi nghe câu chuyện này, ông ắt hẳn đã cho là tôi bị quẫn trí. Tôi nhớ hồi còn bé, tôi thường tháp tùng bố tôi đi kiểm tra những tòa nhà ở Brooklyn mà ông dự định mua. Giá của chúng chỉ khoảng một hai trăm ngàn đô-la, nhưng chúng tôi kiểm tra mọi thứ rất chi li, từ máy lạnh, bồn rửa cho đến máy nước nóng, mái nhà và hành lang.

Không chỉ có bố tôi mà hầu như mọi người tôi nói chuyện đều ngăn cản tôi thực hiện thương vụ này.

Họ cho rằng tôi đang gặp nhiều rắc rối với Holiday Inns trong việc điều hành cơ sở của mình trên phố Boardwalk. Khách sạn-sòng bài khổng lồ của Hilton ở thành phố Atlantic dự kiến sẽ mở cửa trong hai tháng nữa mà tôi vẫn chưa kiếm được người quản lý nó. Thêm vào đó, tôi chỉ có cam kết miệng của Quỹ đầu tư Manufacturers Hanover, và những điều kiện mà họ có thể đưa vào trong hợp đồng vẫn chưa rõ ràng – họ có thể sẽ suy nghĩ lại.

Mọi người đều hỏi tại sao tôi lại xem xét thương vụ này. Chỉ có một lý do duy nhất: tôi tin rằng nếu được điều hành tốt, khách sạn-sòng bài này sẽ là một cỗ máy hái ra tiền.

Dù đã đồng ý về giá cả, chúng tôi vẫn còn nhiều điểm phải thương lượng trước khi ký kết thỏa thuận mua bán.

Ngày 18-4-1985, luật sư của hai bên tề tựu ở văn phòng của Jerry Schrager, luật sư của tôi, để tiến hành việc đàm phán.

Trong trường hợp này, những điểm mấu chốt được hai bên đề cập đến là những bảo đảm về việc hoàn tất phần xây dựng, trách nhiệm đối với những khiếm khuyết, số tiền đặt cọc, việc phân bổ những lần thanh toán tiền từ lúc hợp đồng được ký kết cho đến khi nó kết thúc.

Ngay từ đầu, phía Hilton đã tỏ ra khá cứng rắn. Về cơ bản, họ muốn bán khách sạn với hiện trạng của nó để có thể rời khỏi thành phố mà không bị vướng bận gì nữa sau đó. Lúc đó, Barron ghét cay ghét đắng bang New Jersey, đặc biệt là thành phố Atlantic. Càng sớm giũ bỏ cơn ác mộng này, ông ta càng hạnh phúc.

Vấn đề đối với tôi là nếu không có được những bảo đảm về sự hoàn thiện của công trình, tôi sẽ gặp rất nhiều rủi ro sau đó. Ví dụ, hệ thống ống nước hay máy lạnh có thể bị hư đến nỗi phải dỡ bỏ chúng đi. Với một tòa nhà lớn như vậy, việc sửa chữa đó dễ dàng ngốn hàng triệu đô-la.

Thoạt đầu, chúng tôi gần như đạt được những điểm chúng tôi quan tâm. Nhưng được nửa chừng, Gregory Dillon, phó chủ tịch điều hành của Hilton đại diện cho công ty này trong việc thương lượng, nhận một cuộc điện thoại từ Barron. Khi Dillon trở lại bàn đàm phán, toàn bộ nội dung chính của cuộc thương lượng bị thay đổi. Tôi không biết chắc nhưng ngờ rằng Barron đã quyết định rút lui khỏi thương vụ này, rất có khả năng là vì có ai đó đã đề nghị với ông ta một cái giá cao hơn

vào phút chót. Thậm chí người đó có thể là Steve Wynn và công ty Golden Nugget.

Dillon và các luật sư của Hilton bắt đầu đặt ra những câu hỏi về các điểm mà chúng tôi đã đồng ý. Tôi đã tham dự nhiều cuộc thương lượng nên cảm nhận ngay rằng họ đang cố dùng những điểm đó để phá vỡ hợp đồng. Ví dụ, nếu chúng tôi không đồng ý về việc bảo đảm cho sự hoàn tất của công trình, họ có thể vin vào đó để tháo lui mất dạng.

Mọi việc đi vào ngõ cụt. Khi đó, Greg Dillon đề nghị tạm nghỉ và sẽ tiếp tục vào ngày hôm sau. Cứ theo bề ngoài mà xét thì đề nghị này hợp lý. Chúng tôi đã thảo luận trong gần 48 tiếng đồng hồ, mọi người rất mệt mỏi và gần như không còn tỉnh táo nữa. Nhưng tôi e rằng nếu hoãn cả một ngày thì thương vụ này sẽ chẳng thành công được. Lúc bấy giờ là sáng sớm ngày thứ Bảy, tôi đề nghị mọi người sẽ nghỉ ngơi nhiều giờ và trở lại làm việc vào một giờ trưa. Phía Hilton cũng đồng ý.

Khi ấy, các luật sư của tôi một lần nữa cố thuyết phục tôi từ bỏ thương vụ này. Đặc biệt, Schrager quan tâm đến vấn đề tài chính. Đến thời điểm đó, chúng tôi chưa có một văn bản cam kết chính thức nào từ Quỹ đầu tư Manufacturers Hanover cả. Nhưng với tôi, một cam kết miệng của John Torell cũng đã đủ rồi. Quan điểm của Schrager là cho dù cam kết đó có chắc chắn, những điều kiện mà tôi bị yêu cầu phải thực hiện có thể khiến tôi khó lòng vay tiền cho các thương vụ lớn khác.

Tình hình lúc đó rất lạ thường. Ngồi tại văn phòng của Schrager mà tôi không chắc bên nào muốn hủy bỏ thương vụ này hơn: các luật sư của tôi hay của Hilton.

Phía Hilton trở lại bàn đàm phán trễ hơn hai tiếng đồng hồ. Điều này càng khẳng định mối nghi ngờ của tôi. Tôi tin rằng cách duy nhất để tôi thực hiện thương vụ này là làm cho họ cảm thấy hổ thẹn vì thái độ của họ. Họ đã bắt tay tôi như thế nào để sau đó không thi hành lời cam kết? Họ đã thương lượng trong suốt ba ngày như thế nào để rồi tháo chạy? Họ khiến tôi phải tốn hàng trăm ngàn đô-la cho các luật sư như thế nào để rồi không theo đuổi đến cùng? Đó là một điều hổ thẹn. Hành động đó trái đạo đức, sai lầm, và hèn hạ.

Tôi không lớn tiếng giận dữ, nhưng những lời đó khiến họ cảm thấy tổn thương nhiều. Nhiều điểm trong thương vụ này đã được thương lượng xong, và trong hoàn cảnh này, trừ phi tôi đồng ý cho phía Hilton rút lui, thật khó để họ có thể bỏ đi.

Cuối cùng, chúng tôi cũng đạt đến một thỏa hiệp. Họ sẽ nỗ lực hết sức để khách sạn có thể mở cửa đúng như đã dự kiến, và hoàn thành tất cả những hạng mục chưa hoàn chỉnh đã được hai bên liệt kê. Họ cũng đồng ý để tôi giữ lại năm triệu đô-la cho đến khi khách sạn được chuyển giao một cách đầy đủ và trong tình trạng của một khách sạn hạng nhất.

Chín giờ tối ngày 27-4-1985, hợp đồng được ký kết. Tôi đặt cọc hai mươi triệu đô-la, và chúng tôi ấn định việc kết thúc hợp đồng trong vòng sáu mươi ngày sau đó.

Ngày 1-5, tôi đến thăm khách sạn-sòng bài này lần đầu tiên. Ngay khi bước vào, tôi đã cảm thấy mình đã có một quyết định đúng khi mua lại nó. Vẫn còn nhiều việc phải hoàn tất nhưng nhìn chung tòa nhà thật là đẹp. Tôi bắt đầu thúc hối những người của mình làm việc cật lực để hoàn thành phần việc của

chúng tôi – xin giấy phép kinh doanh, mướn thêm 1.500 nhân viên và thu nhận số nhân viên Hilton đã tuyển dụng trước đó.

Thoạt tiên tôi đặt tên tòa nhà là Trump Palace, nhưng khách sạn Caesars Palace đã đâm đơn kiện với lý do là họ đã có độc quyền sử dụng tên "Palace" ở thành phố. Tôi quyết định không tranh cãi và đổi tên tòa nhà thành Trump's Castle. Thật là oái oăm khi lần này Holiday Inns lại kiện không cho tôi sử dụng tên "Trump" cho một sòng bài cạnh tranh với họ. Nhưng vài tuần sau đó, đơn kiện của họ bị bác.

Ngay trước khi Trump's Castle mở cửa, tôi đã bắt đầu thảo luận với nhiều ngân hàng đầu tư về việc phát hành trái phiếu để huy động vốn trả nợ cho Quỹ Manufacturers Hanover. Dù việc này có nghĩa là tôi phải trả một lãi suất cao hơn cho các trái phiếu, nhưng tôi không muốn cá nhân mình đứng mũi chịu sào trong việc nợ nần. Vấn đề chính của việc phát hành lần đầu tiên này là Trump's Castle không có báo cáo thành quả hoạt động của nó. Trump Organization cũng không có thông tin gì về việc công ty này đang điều hành một sòng bài.

Nói tóm lại, những người mua trái phiếu của Trump's Castle đều dựa vào sự tin tưởng là chính. Họ đặt cược vào khả năng sinh lợi cao của nó. Đó là cách duy nhất để chúng tôi có thể thỏa mãn một kế hoạch bảo đảm nợ[49] với mức chi trả vào khoảng bốn mươi triệu đô-la một năm.

---

[49] Kế hoạch bảo đảm nợ (debt service) thường được một tổ chức đưa ra khi họ phát hành trái phiếu. Kế hoạch này bao gồm kế hoạch trả nợ và quản lý đợt vay nợ. Đây là một biện pháp nhằm bảo vệ người mua trái phiếu và bảo đảm sự vận hành lành mạnh của thị trường trái phiếu. (ND)

Tôi cũng hơi ngạc nhiên khi có nhiều ngân hàng đầu tư ra giá để có được quyền quản lý đợt phát hành trái phiếu của tôi. Tôi phải trả một tỷ lệ phần trăm trên tổng số lượng trái phiếu bán ra, đổi lại họ bảo đảm sẽ tìm những người mua theo mệnh giá danh nghĩa. Tôi chọn Bear Stearns trong số họ vì tôi đã làm ăn nhiều với ngân hàng này và họ cũng hứa sẽ huy động được ba trăm triệu đô-la, tương đương khoảng 95% số tiền tôi cần.

Bear Stearns đã hoàn tất mọi việc một cách tuyệt vời. Trái phiếu của tôi được bán với giá cao.

Một điều mà tôi muốn tránh là sự lặp lại những vấn đề chúng tôi đã gặp phải với khách sạn-sòng bài đầu tiên ở phố Boardwalk. Thay vì mướn một người quản lý tổng quát, tôi quyết định để vợ tôi, Ivana, làm công việc này. Tôi đã nghiên cứu thành phố này rất nhiều và thấy rằng với việc điều hành một sòng bài, những kỹ năng quản lý tốt cũng quan trọng không kém kinh nghiệm chuyên môn về kinh doanh sòng bài. Ivana đã chứng minh rằng tôi đúng.

Nhờ kết thúc thương vụ với Hilton vào ngày 15-6-1985, chúng tôi đã có thể hoạt động ngay trong mùa nghỉ hè. Ngày hôm sau, chúng tôi khai trương mà không gặp rắc rối gì cả. Mọi người kéo đến rất đông, vượt ngoài sự mong đợi của chúng tôi. Doanh thu của sòng bài ngày đầu tiên đã lên tới 728.000 đô-la. Đến hết năm 1985, chúng tôi kiếm được cả thảy 131 triệu đô-la. Với mức doanh thu đó, chúng tôi chỉ đứng sau ba sòng bài lớn trong thành phố. Kết quả đó cũng tốt hơn rất nhiều so với cơ sở trên phố Boardwalk do Harrah's quản lý.

Tuy nhiên, có một trục trặc phát sinh từ một điều khoản trong hợp đồng của tôi với Hilton liên quan đến việc chuyển giao khách sạn ở tình trạng tốt nhất. Theo hợp đồng, tôi giữ lại năm triệu đô-la cho đến khi mọi việc được hoàn tất. Tuy nhiên, không lâu sau đó, chúng tôi phát hiện nhiều vấn đề đáng chú ý về tháp làm lạnh, hệ thống cống, hệ thống máy vi tính và hệ thống báo động phòng cháy chữa cháy.

Trong suốt sáu tháng hoạt động đầu tiên, các đại diện của tôi và của Hilton đã thương lượng về những khiếm khuyết mà Hilton phải có trách nhiệm sửa chữa. Những người của tôi cho rằng chi phí sửa chữa sẽ cao hơn năm triệu đô-la rất nhiều. Trái lại, tôi muốn giải quyết vấn đề trên tinh thần hữu nghị.

Tôi thích Barron Hilton, và thấy tiếc về những gì đã xảy ra cho ông ta ở thành phố Atlantic. Trong nhiều tháng trời, tôi là người đầu tiên bênh vực ông ta trước mọi người. Đến tháng 1-1986, khi thấy việc tranh cãi trên không thể kết thúc, tôi quyết định điện thoại cho Barron để cùng nhau giải quyết dứt điểm vấn đề này. Barron dường như vui khi thấy tôi điện thoại cho ông ta. Ông ta nói sẽ đến New York vào tuần sau đó và sẽ điện thoại cho tôi.

Thứ Hai tuần sau đó, tôi đến văn phòng và bất ngờ nhận được thông báo của tòa án rằng Hilton đang kiện tôi vì đã không trả cho họ khoản tiền năm triệu đô-la tôi còn giữ của họ. Tôi thật không thể tin chuyện này lại có thể xảy ra.

Tôi điện thoại cho Barron để hỏi về chuyện này. Ông ta cho biết mình hoàn toàn không hay biết về vụ kiện cáo, và đề nghị tôi gọi cho Greg Dillon, người đã thương thảo hợp đồng với tôi

trước đây. Dillon cũng trả lời như Barron. Tôi không tin rằng cả hai nhân vật cao cấp nhất trong công ty này lại không biết về vụ kiện.

Tôi thừa nhận kiện cáo là điều đôi khi không thể tránh khỏi trong kinh doanh. Nhưng khi một người đã hứa rằng sẽ cùng nhau ngồi lại để giải quyết vấn đề thì tôi hy vọng họ tôn trọng lời cam kết đó. Nếu chúng tôi vẫn không đạt đến một giải pháp ổn thỏa thì đó lại là một chuyện khác. Từ đó trở đi, tôi không còn gì để bênh vực cho Barron nữa.

Ngay lập tức, tôi nói luật sư mở hồ sơ kiện lại Hilton. Ngày 2-4-1986, chúng tôi nộp cho tòa án một danh sách chi tiết 94 hạng mục khiếm khuyết ở Trump's Castle cùng với chi phí sửa chữa ước tính vượt xa khoản tiền năm triệu đô-la tôi còn giữ của Hilton. Cả hai vụ kiện vẫn còn chờ tòa phân xử, nhưng tôi tin rằng chúng tôi sẽ thắng.

Không kể đến việc này, câu chuyện về Trump's Castle nói chung hầu như hoàn toàn tốt đẹp. Vợ tôi đã làm rất tốt công việc của cô ấy. Ivana mướn những người giỏi nhất ở thành phố Atlantic, từ người phụ trách các bàn chơi bài cho đến những phụ tá cao cấp của cô ta. Ivana cũng giám sát cả việc trang trí trong khách sạn. Việc quản lý một cách chặt chẽ như thế đã mang lại cho Trump's Castle một kết quả tốt đẹp: chúng tôi kiếm được cả thảy 226 triệu đô-la trong năm 1986, một kỷ lục cho một khách sạn-sòng bài hoạt động trong năm đầu tiên.

Đó chính là thành quả của việc tin vào bản năng của bạn.

10

CÓ CÔNG MÀI SẮT, CÓ NGÀY NÊN KIM

Cuộc tranh đấu ở Central Park South

Đôi khi bạn thua trong một trận đánh nhưng lại thắng trong cuộc chiến đó. Cái bạn cần là có đủ thời gian để hành động cộng thêm một chút may mắn. Và tôi đã có được hai điều đó trong dự án Trump Parc ở số 100 đại lộ Central Park South.

Trump Parc được xây dựng trên khu đất của một tòa nhà căn hộ và khách sạn Barbizon-Plaza. Một nhóm những người thuê nhà ở đó đã thành công trong cuộc tranh đấu rất quyết liệt nhằm ngăn tôi đập bỏ tòa nhà cũ kỹ họ hiện đang sinh sống để xây một cao ốc mới. Dự án bị trì hoãn nhiều năm và tôi đã phải thay đổi hoàn toàn kế hoạch ban đầu của mình. Trong khi đó, giá bất động sản lại tăng vùn vụt. Nhưng điều đó lại vô tình giúp cho dự án của tôi hoàn tất với ít chi phí hơn và có lời nhiều hơn.

Đầu năm 1981, Louise Sunshine, lúc bấy giờ là phó chủ tịch điều hành của công ty tôi, cho biết tôi có thể mua hai tòa nhà liền kề nhau ở một vị trí đẹp trong thành phố New York. Một cái là tòa nhà căn hộ mười bốn tầng ở ngay góc giao lộ giữa Central Park South với đại lộ The Americas. Cái còn lại là khách sạn Barbizon-Plaza cao 39 tầng. Mặt tiền khách sạn này ở Central Park South nhưng khuôn viên của nó lại bao bọc tòa nhà căn hộ nên phía Đông của khách sạn lại hướng ra đại lộ The Americas.

Hai tòa nhà này là của Marshall Loeb, Henry Greenberg và công ty Lambert Brussels. Chúng có vị trí "đắc địa" vì ở trên hai đại lộ lớn và trông xuống khu công viên trung tâm Central Park.

Barbizon-Plaza là một khách sạn hạng trung và đang xuống cấp, lợi tức của nó ở mức trung bình. Còn tòa nhà căn hộ thì bị chi phối bởi "luật khống chế tiền thuê nhà"[50] nên tiền thuê

---

[50] Luật khống chế tiền thuê nhà (Rent Control) ra đời ở Mỹ trong giai đoạn Thế chiến thứ nhất nhằm giới hạn tiền thuê nhà và quyền của chủ nhà đuổi người thuê ra khỏi nhà. Nó cũng bắt buộc chủ nhà phải cung cấp đủ những dịch vụ và thiết bị thiết yếu cho người thuê. Luật này áp dụng cho những tòa nhà có từ ba căn hộ trở lên, được xây dựng trước tháng 2.1947 và người thuê đã ở đó liên tục từ trước ngày 1.7.1971. Người thuê có thể có một khế ước thuê nhà cũ hoặc không có khế ước gì cả. Nếu căn hộ bị bỏ trống từ sau ngày 1.4.1953, nó không còn bị chi phối bởi luật này.
Bên cạnh đó, Mỹ còn có luật ổn định việc thuê nhà (Rent Stabilization) để bảo vệ người thuê nhà không bị chủ nhà tăng giá thuê quá cao và có quyền tái ký hợp đồng thuê nhà. Luật này áp dụng cho các tòa nhà có từ sáu căn hộ trở lên và thỏa mãn một trong hai điều kiện: (1) được xây dựng trong khoảng thời gian từ 1.2.1947 đến 1.1.1974; (2) được xây trước 1-2-1947 và người thuê đã dọn đến ở đó từ sau 30-6-1971. Những tòa nhà có từ ba căn hộ trở lên, được cải tạo với quy mô lớn từ sau năm 1974 và chủ nhà được hưởng một số ưu đãi về thuế cũng bị chi phối bởi luật này.

nhà cũng chỉ đủ để trang trải chi phí điều hành và bảo dưỡng. Chính vì những điểm bất lợi đó, tôi có thể thương lượng mua lại chúng với giá phải chăng. Đồng thời, lúc đó chúng cũng chưa được rao bán rộng rãi nên không có ai cạnh tranh với tôi.

Một lý do khác mang lại thuận lợi cho tôi là chủ nhân của hai tòa nhà này đều là những người rất giàu, họ quyết định bán chúng không vì cần tiền mà vì một người trong số họ đã lớn tuổi nên muốn để lại di sản một cách hợp lệ.

Tôi có nhiều chọn lựa cho thương vụ này. Tôi có thể thế chấp hai tòa nhà bằng với giá tôi đã mua chúng một cách dễ dàng và nhanh chóng. Trong trường hợp tệ nhất, tôi cũng có thể bán chúng để kiếm lời vì lúc nào cũng có những người muốn mua những bất động sản có vị trí tốt như vậy.

Một chọn lựa khác là cải tạo sơ khách sạn để nâng giá cho thuê các cửa hiệu ở tầng trệt khi hợp đồng thuê của họ hết hạn. Bên cạnh đó, khi có người thuê nhà nào dọn đi, tôi cũng có thể nâng giá thuê những căn hộ đó. Dù những việc làm này tương đối nhỏ, ít ra tôi cũng kiếm được một khoản lợi nhuận tương đối.

Tuy nhiên, tôi không thích những chọn lựa này. Tôi tin rằng việc đập bỏ hai tòa nhà để xây một cao ốc hiện đại và sang trọng là cách tốt nhất để khai thác tối đa giá trị của khu đất. Nhưng cũng có hai vấn đề với phương cách này. Thứ nhất, việc đập bỏ một tòa nhà cao như Barbizon không là chuyện

---

Một số vùng như New York, San Francisco, Los Angeles và Washington DC hiện vẫn còn áp dụng các luật này. (ND)

dễ dàng và rẻ tiền. Thứ hai, vấn đề mãi về sau này tôi mới hiểu thấu đáo, là tôi hầu như không thể yêu cầu những người thuê nhà dọn đi vì tòa nhà căn hộ ở số 100 đại lộ Central Park South bị chi phối bởi luật *Rent Control (Khống chế giá thuê)* và *Rent Stabilization (Bình ổn giá thuê)*. Tôi biết chắc chắn sẽ có một số người thuê không chịu dọn đi, nhưng tôi nghĩ rằng thời gian sẽ hậu thuẫn cho tôi. Và tôi phải kiên nhẫn.

Điều tôi đã đánh giá không đúng mức là khả năng chịu đựng sự thua thiệt của những người thuê nhà. Tôi nghiệm ra rằng tiền thuê nhà càng thấp, căn hộ càng lớn, và vị trí tòa nhà càng tốt thì người ta càng tranh đấu đến cùng để được ở lại trong những căn hộ đó. Nếu sống trong một căn hộ xoàng xĩnh ở một khu tầm thường thì bạn dễ dàng xem xét đến việc đổi chỗ ở. Cũng vậy, nếu bạn thuê một căn hộ tốt với giá thị trường và có khả năng kiếm được căn hộ khác tương tự với giá tương đương thì việc được bồi thường thêm một khoản tiền nhỏ sẽ khiến bạn đồng ý dọn đi.

Nhưng với tòa nhà ở số 100 đại lộ Central Park South thì khác. Căn hộ ở đó tốt, có trần cao, lò sưởi và tầm nhìn đẹp, và người thuê được bảo vệ bởi luật *Rent Control* và *Rent Stabilization*. Trên thị trường, giá thuê những căn hộ này ắt hẳn phải cao hơn gấp mười lần. Nếu tôi là một người thuê nhà ở đó, tôi cũng sẽ không chịu dọn đi.

Rent Control là một thảm họa cho mọi người trừ một thiểu số người có đặc quyền đặc lợi được nó bảo vệ. Luật này chịu trách nhiệm về cuộc khủng hoảng nhà ở đã gây nên nhiều vấn đề cho thành phố New York trong hai thập niên qua.

Giống như nhiều chương trình thất bại khác của chính phủ, *Rent Control* phát xuất từ một ý tưởng tốt nhưng kết quả lại ngược với những gì người ta mong đợi. Trong giai đoạn thiếu hụt nhà ở trong thời gian Thế chiến thứ hai, luật này được phục hồi như là một chính sách tạm thời của chính phủ liên bang vào năm 1943 nhằm "đóng băng" mọi căn hộ ở Mỹ để các cựu chiến binh khi trở về có nhà để ở. Luật này được bãi bỏ năm năm sau đó. Nhưng thành phố New York đã tái áp dụng nó vào năm 1962, tạo nên một quyền không thể chuyển nhượng đối với năm triệu người New York, chính xác là những căn hộ giá thấp.

Điều này nghe thật tuyệt vời. Nhưng vấn đề duy nhất là thành phố không cho phép chủ đất tăng tiền thuê nhà trong khi chi phí nhiên liệu, lao động và bảo dưỡng gia tăng đều đặn. Khi không còn cân đối được vấn đề thu chi nữa, những chủ đất bắt đầu bỏ mặc tòa nhà của họ. Từ năm 1960 đến năm 1976, có khoảng ba trăm ngàn căn hộ rơi vào tình trạng như thế. Những căn hộ đầu tiên, có giá thuê thấp nhất, hoặc không được chăm sóc hoặc bị cố ý phóng hỏa, nằm trong những khu dân cư tồi tệ nhất. Toàn bộ những khu dân cư ở South Bronx và Brooklyn trở nên hoang vắng. Nạn nhân là những người thuê nhà nghèo rớt mồng tơi, và kế đến là chính quyền thành phố vì các chủ đất không còn trả hằng trăm triệu đô-la tiền thuế một khi họ không còn ngó ngàng gì đến những tòa nhà của họ nữa.

Có lẽ điều tệ hại nhất của luật này là nó không còn bảo vệ những người đã cần đến nó nhiều nhất. Những căn hộ tốt

thuộc diện *rent control* luôn được đánh giá cao, và thường thì chỉ dành cho những kẻ có quyền thế và tiền bạc, nhưng giá thuê lại rẻ như bèo – chỉ bằng một phần năm hay một phần mười giá thị trường.

Năm 1985, William Tucker, một nhà nghiên cứu độc lập, đã đưa ra một bản khảo sát chi tiết về vấn đề này. Ông ta nêu tên nhiều tòa nhà căn hộ lớn ở New York thuộc diện này, và cư dân ở đó toàn là những người nổi tiếng như nữ diễn viên điện ảnh Mia Farrow, nhạc sĩ kiêm ca sĩ Carl Simon, nữ nghệ sĩ múa ba lê Suzanne Farrell, luật sư William Vanden Heuvel đã từng là Đại sứ Mỹ tại Liên hiệp quốc dưới thời Tổng thống Jimmy Carter, phóng viên đài truyền hình Alistair Cooke, và William Shawn, cựu chủ bút tờ *The New Yorker*.

Có lẽ ví dụ nổi tiếng nhất trong nghiên cứu của ông ta là Ed Kock, thị trưởng thành phố New York. Kock cũng có một căn hộ ba phòng thuộc diện *rent control* ở Greenwich Village. Tiền thuê nhà ở đó chỉ có 350 đô-la một tháng. Nhưng ông ta không ở đó mà ở lâu đài Gracie[51], dinh thự dành cho thị trưởng thành phố.

---

[51] Dinh thự Gracie (Gracie Mansion) được Archibald Gracie, một thương gia giàu có, xây dựng năm 1799. Năm 1896, thành phố quốc hữu hóa tòa nhà này và sáp nhập nó vào khuôn viên công viên Carl Schurz ở đại lộ East End và đường số 88, khu Manhattan. Từ năm 1924 đến năm 1942, nó được dùng làm nhà bảo tàng. Sau đó, nó trở thành nơi ở dành riêng cho các thị trưởng thành phố New York. Đến năm 2007, Michael Bloomberg, thị trưởng hiện tại của thành phố New York, chỉ dùng nó làm nơi hội họp và tổ chức các sự kiện chứ không sống ở đó. (ND)

Không giống như hầu hết những nhà phát triển địa ốc khác, tôi không ủng hộ việc bãi bỏ chính sách này. Tôi chỉ nghĩ nên có một cuộc kiểm tra chính thức về thu nhập của những người đang sống trong những căn hộ thuộc diện được khống chế tiền thuê nhà. Những người có thu nhập dưới một mức nào đó sẽ được phép thuê căn hộ theo chính sách này. Những người có mức thu nhập cao hơn sẽ phải chuyển đi nơi khác hoặc trả tiền thuê cao hơn.

Tòa nhà ở số 100 đại lộ Central Park South là một minh chứng hoàn hảo. Ngay sau khi mua tòa nhà này, tôi đã khảo sát tình hình tài chính của những người thuê ở đây. Điều tôi khám phá ra thật thú vị nhưng không có gì đáng ngạc nhiên cả. Có ba nhóm người thuê. Nhóm thứ nhất là những người thành công, giàu sang, thậm chí rất nổi tiếng. Họ sống trong những căn hộ rộng nhất trên những tầng cao ngó xuống công viên. Nhóm thứ hai là những người trẻ tuổi, phong lưu và có nghề nghiệp chuyên môn như môi giới chứng khoán, phóng viên và luật sư. Họ có những căn hộ một hoặc hai phòng ngó xuống công viên. Nhóm thứ ba là những người có thu nhập trung bình, sống trong những căn hộ nhỏ có cửa sổ trông xuống sân. Nhiều người trong số họ đã lớn tuổi, sống nhờ vào tiền an sinh xã hội.

Lãnh đạo những người thuê nhà này là John Moore, khoảng 42-43 tuổi. Ông ta xuất thân từ một gia đình giàu sang và có địa vị xã hội. Ông nội của Moore là một trong những cổ đông chủ chốt của Tiffany & Company trước khi công ty này được

Walter Hoving mua lại. Nhưng bản thân Moore thì không thành công lắm. Dĩ nhiên, ông ta cũng có một thứ rất có giá trị đáng để bảo vệ: một căn hộ hai phòng ngủ ngó xuống công viên với một giá thuê rất rẻ.

Phải công nhận rằng ngay từ đầu tôi đã phạm một sai lầm nghiêm trọng trong việc giải tỏa các căn hộ ở đó: Đáng lý ra tôi phải đích thân thương lượng với những người thuê nhà để thuyết phục họ dọn đi nơi khác. Nhưng thật tình mà nói thì tôi không thích công việc này lắm. Do vậy, tôi quyết định mướn một công ty chuyên về tái định cư để thay mặt tôi làm việc này. Nhiều nhà lãnh đạo hàng đầu của các công ty nổi tiếng đã giới thiệu với tôi công ty Citadel Management.

Kế hoạch ban đầu của tôi là thông báo cho những người thuê nhà biết rằng tôi sẽ đập bỏ tòa nhà này cùng với khách sạn Barbizon bên cạnh để xây một cao ốc mới; chúng tôi sẽ tìm cho họ những căn hộ mới thích hợp và hỗ trợ họ về tài chính để họ dọn đi. Tuy nhiên, những người này đã nhanh chóng tập hợp lại và thuê một công ty luật đại diện cho họ trong việc tranh chấp với tôi. Đối với họ, chi phí không là vấn đề. Nhiều người đồng ý đóng góp tám ngàn đô-la một năm để trả phí cho các luật sư. Khoản tiền xem ra vẫn rẻ hơn nhiều so với mười ngàn đô-la mà họ có thể phải bỏ ra để thuê một căn hộ tương đương ở một nơi khác.

Công ty luật mà họ mướn có nhiều kinh nghiệm trong việc bảo vệ người thuê trước việc chủ nhà đòi lại nhà. Hướng giải quyết của họ là tranh đấu trên mọi mặt trận và đưa sự việc ra tòa với mục đích kéo dài vụ kiện càng lâu càng tốt để có thể

đạt được những thỏa thuận với chủ nhà sao cho có lợi cho thân chủ của họ nhất.

Để chấm dứt hợp đồng cho thuê đối với những căn hộ thuộc diện *rent control*, tôi phải đáp ứng nhiều tiêu chuẩn khắt khe, nhưng không có gì là không vượt qua được. Tôi tin rằng mình hoàn toàn có quyền hợp pháp khi thực hiện việc này với mục đích xây dựng một cao ốc mới và lớn hơn.

Trước tiên, tôi phải cho tòa án thấy rằng cao ốc mới sẽ cung cấp số căn hộ nhiều hơn tòa nhà cũ ít nhất là 20%. Điều này dễ dàng vì đó là lợi nhuận của tôi. Kế đến, tôi phải chứng minh lợi nhuận tôi có được từ tòa nhà cũ, sau khi trừ các chi phí nhưng không bao gồm lãi suất ngân hàng mà tôi phải trả khi vay tiền mua tòa nhà, ít hơn 8,5% giá trị được định giá của nó – vì theo luật định, sự định giá này chỉ có 1,5 triệu đô-la, có nghĩa là thành phố hầu như không thu được đồng thuế nào từ tòa nhà này cả. Nếu thành phố xét trên những sự kiện này, tôi tin rằng họ sẽ phải chấp thuận việc tôi đập bỏ tòa nhà cũ và ra lệnh cho những người thuê nhà dọn đi.

Tôi đã yêu cầu Citadel hai việc khi họ bắt đầu thực hiện công việc của họ vào đầu năm 1981: cố gắng tìm cho những người thuê nhà càng nhiều căn hộ mới càng tốt, và tiếp tục cung cấp cho họ tất cả những dịch vụ thiết yếu nhất.

Việc làm cho những người thuê nhà dọn đi sẽ rất dễ dàng nếu bạn không quan tâm đến cách thực hiện, dù nó có xấu xa cách mấy chăng nữa. Nhiều chủ đất khi làm việc này thường ẩn sau những cái tên công ty mà chẳng ai biết tới. Sau đó, họ

mướn những tay giang hồ đến đập phá lò nước nóng, tay vịn cầu thang, ống nước... trong tòa nhà. Họ cũng thuê những tên nghiện ma túy, gái điếm và bọn trộm cắp đến ở trong những căn hộ trống để đánh đòn khủng bố những người thuê nhà không chịu dọn đi.

Tôi gọi những phương sách đó là sự quấy rối, và không bao giờ làm những điều tồi tệ như vậy. Tôi mua những tòa nhà bằng cái tên Donald Trump, và tôi phải bảo vệ danh tiếng của mình.

Những người thuê nhà ở số 100 đại lộ Central Park South này sử dụng rất nhiều máy sưởi và nước nóng. Tổng số tiền thuê nhà ở đó chỉ đủ trang trải những chi phí cơ bản nên tôi không thể cung cấp những dịch vụ xa xỉ được. Những người thuê nhà trả tiền thuê thấp hơn giá thị trường nên họ không có quyền sử dụng những dịch vụ như thế. Ví dụ, ở tiền sảnh có một điện thoại miễn phí để dùng trong những trường hợp khẩn cấp, nhưng một số người thuê lại sử dụng nó để gọi cho bạn bè ở nước ngoài.

Những người gác cửa ở đây mặc đồng phục khá đắt tiền. Tôi đã phải thay chúng bằng những trang phục bình thường để cắt giảm chi phí giặt ủi. Và vì lý do an ninh, tôi cũng yêu cầu họ không rời khỏi cửa để xách hành lý cho những người thuê nhà từ dưới đường như tại các khách sạn. Những bóng đèn cao áp ở hành lang được thay bằng những bóng đèn thường để tiết kiệm điện.

Điều mà chúng tôi không lường trước được là những người thuê nhà lại dùng chính những sự cắt giảm đó để cáo buộc

rằng chúng tôi quấy rối họ và làm cho cuộc sống của họ trở nên tồi tệ hơn. Trên một phương diện nào đó thì điều này phù hợp. Nếu có một điều tôi học được từ những người giàu có thì đó là họ rất khó chấp nhận sự thiếu tiện nghi, dù chỉ một chút mà thôi.

Họ còn cáo buộc rằng chúng tôi đưa ra những đề nghị tái định cư với áp lực mạnh và dai dẳng như là một sự quấy rối để khiến họ phải dọn đi. Thực tế thì chúng tôi đề nghị sự hỗ trợ trong việc tái định cư với mỗi người thuê nhà. Nếu ai không chấp nhận thì chúng tôi cũng không thể làm gì hơn.

Một điều tôi không thể phủ nhận là việc tuyên bố bị quấy rối là một chiến thuật thông minh của họ. "Quấy rối" là một từ ngữ thông dụng ở New York. Nó làm cho người ta dễ hình dung ngay đến những ông chủ đất tàn nhẫn và những người thuê nhà bị bắt nạt. Nếu luật sư của những người thuê nhà, hoặc chính họ, bằng cách nào đó có thể thuyết phục một bồi thẩm đoàn xem trường hợp của họ là bị quấy rối, đơn xin đập tòa nhà của chúng tôi sẽ bị bác bỏ ngay và họ sẽ không phải dọn đi.

Không may, chúng tôi có nhiều động thái tạo thuận lợi cho những người thuê nhà chống lại mình. Ví dụ, chúng tôi quyết định tiến hành các thủ tục trục xuất đối với bất cứ người thuê nhà nào chưa trả nhiều tháng tiền nhà, hay người nào không sử dụng căn hộ như là một nơi ở chính của họ, vì pháp luật bắt buộc điều này. Đây là những thủ tục hợp pháp, và chúng tôi đã thắng trong nhiều trường hợp. Nhưng cũng có lúc chúng tôi phạm sai lầm. Ví dụ, người thuê nhà đưa ra được ngân

phiếu bị hủy bỏ[52] chứng tỏ họ đã trả tiền nhưng bên Citadel chưa kịp vào sổ theo dõi.

Một sai lầm khác là việc bít các cửa sổ của những căn hộ trống bằng những tấm thiếc. Đó là cách mà thành phố thường làm đối với các căn hộ do họ quản lý để ngăn chặn những kẻ phá phách. Nhưng thành phố lại không quản lý những tòa nhà trên đại lộ Central Park South. Nếu ngay từ đầu chúng tôi chọn một cách làm khác hay hơn để bít các cửa sổ đó thì ắt hẳn chúng tôi đã ít bị phiền toái hơn.

Vào mùa Hè năm 1982, tôi đã có hơn mười căn hộ trống. Lúc đó, vấn đề người vô gia cư bắt đầu thu hút nhiều sự chú ý của thành phố. Nhìn họ nằm ngủ co quắp trên ghế đá công viên, tôi chợt nghĩ tại sao lại không đề nghị với thành phố dùng những căn hộ đó cho họ ở tạm qua ngày. Và việc này đã gây ra nhiều tranh cãi nhất. Tôi không ngờ việc để những kẻ giàu sang sống cùng một tòa nhà với những người kém may mắn hơn họ khiến tôi gặp nhiều chỉ trích. Tôi chỉ cảm thấy xấu hổ khi mình có những căn hộ trống mà ngoài đường lại đầy những người vô gia cư.

Giới báo chí ngay lập tức lên tiếng chỉ trích tôi khiến các viên chức thành phố phải từ chối lời đề nghị của tôi. Các luật sư của tôi lúc đó đã nghiên cứu tình hình và xác định rằng nếu cho phép bất cứ người nào vào ở trong những căn hộ đó, tôi sẽ

---

52 Ngân phiếu bị hủy bỏ (canceled check) là ngân phiếu trên đó ngân hàng đóng dấu đã trả tiền cho người thụ hưởng có tên trên ngân phiếu đó. Khi gửi cho chủ tài khoản bản kê chi tiết thu chi trong tài khoản, ngân hàng có thể gửi cho họ bản sao hoặc bản chính các ngân phiếu này. (ND)

rất khó đẩy họ ra một cách hợp pháp sau này. Sự việc này dạy tôi một điều: bạn đừng nên hành động bốc đồng, cho dù đó là một hành động từ thiện, trừ phi bạn đã xem xét kỹ những khía cạnh bất lợi của nó.

Đầu năm 1984, một nhóm gần năm mươi người thuê nhà chính thức kiện tôi ở tòa tiểu bang về tội quấy rối họ. Hầu như tất cả những lời than phiền của họ đều giống y như nhau và không quan trọng, nhưng tôi vẫn bảo người của tôi lưu ý kỹ. Tháng 1-1985, tiểu bang đồng ý sẽ xem xét vụ kiện của họ. Họ biết chẳng có một vụ quấy rối thực sự nào cả. Vụ kiện này chỉ là một mánh khóe để giữ lấy những căn hộ của họ, hay chí ít cũng đòi hỏi tôi đưa ra một giải pháp có lợi cho họ hơn.

Khi các luật sư của tôi điều nghiên hồ sơ, họ phát hiện một điều rất thú vị. Trong vòng mười năm, hai mươi năm qua, thậm chí có trường hợp đến ba mươi năm, nhiều người trong số những người thuê nhà giàu có đã đệ trình cho các cơ quan của thành phố cùng một loại những lời than phiền giống như vậy để yêu cầu giảm tiền thuê nhà. Họ đúng là những chuyên gia hàng đầu thế giới trong nghệ thuật sống với những tiêu chuẩn rất cao nhưng lại trả chi phí rất thấp.

Tôi không phải là người né tránh dư luận xấu hay dè sẻn từng đồng xu, nhất là khi tôi nghĩ những cáo buộc của họ là không đúng. Đấu tranh chống lại họ có thể khiến tôi tốn kém nhiều hơn, và thậm chí phải xem xét lại chiến lược của mình, nhưng tôi không thể cho phép mình bị đe dọa để phải chấp nhận một sự dàn xếp lố bịch như họ nghĩ.

Có hai điều thuận lợi cho tôi. Điều thứ nhất, giá trị địa ốc ở New York đã gia tăng mỗi năm kể từ năm 1974, nhưng đến đầu năm 1981 khi tôi mua hai tòa nhà ở đại lộ Central Park South thì nó chững lại, và xuống dốc trong hai năm tiếp theo. Nhiều người nghĩ rằng thời hoàng kim của địa ốc đã chấm dứt.

Tuy nhiên, đến năm 1984, thị trường trỗi dậy mạnh mẽ dù nền kinh tế vẫn chưa ổn định. Vào mùa Thu năm 1981, giá trung bình một phòng là 93.000 đô-la; đầu năm 1983, nó giảm xuống còn 67.000 đô-la; nhưng đến tháng 1-1985 – khi cuộc tranh chấp giữa tôi và những người thuê nhà đang hồi gay cấn – nó nhảy một phát lên tới 124.000 đô-la.

Cho dù chỉ xây dựng trên khu đất của khách sạn Barbizon, tôi cũng sẽ kiếm được nhiều tiền hơn nếu tôi đã phát triển khu này hai năm trước đó. Bây giờ, tôi đã có thêm nhiều căn hộ trống, và luật pháp cho phép chúng tôi cho thuê chúng với giá thị trường. Thành thực mà nói, tôi đang ngồi trên đống vàng.

Điều thứ hai, xu hướng kiến trúc trong giai đoạn này đang có sự chuyển đổi: người ta đang hướng về những đường nét cổ điển. Những người ở New York rất nhạy bén với thời trang nên tôi cũng phải thỏa mãn thị hiếu của họ. Đầu năm 1985, tôi đặt một kiến trúc sư lập một bản thiết kế mới cho khu đất của khách sạn Barbizon – một cao ốc cổ điển hài hòa với tòa nhà cũ ở số 100 đại lộ Central Park South.

Thực ra, tôi hoàn toàn không muốn điều này. Tôi chưa bao giờ ủng hộ chủ nghĩa hậu hiện đại, một trào lưu kiến trúc pha trộn phong cách cổ điển với thiết kế hiện đại. Đối với tôi, trào lưu này chỉ là biểu trưng cho những cái xấu của hai thế giới cổ

điển và hiện đại. Những dự án loại này hiếm khi dùng vật liệu hạng nhất và thợ có tay nghề cao vì đa số các nhà xây dựng không muốn tốn kém nhiều, và những yếu tố cổ điển trong thiết kế thời hậu hiện đại luôn trông có vẻ giả tạo và không tương xứng với những yếu tố hiện đại.

Khi người kiến trúc sư cho tôi xem mô hình tòa nhà, thiết kế chẳng gây được ấn tượng gì nơi tôi cả, nhưng tôi chú ý thấy nó nhỏ hơn tòa nhà hiện hữu rất nhiều. Tôi hỏi ông ta tại sao lại như vậy.

"Đó là do sự phân vùng sử dụng đất," ông ta giải thích. "Không có những giới hạn về kích thước vào thời điểm Barbizon được xây dựng. Nhưng bây giờ thì sự phân vùng có những quy định chặt chẽ hơn rất nhiều. Người ta không còn được phép xây dựng những tòa nhà lớn như thế trên khu đất đó."

Tôi hỏi: "Ý của anh là nếu tôi sửa chữa toàn bộ phần bên trong tòa nhà, chỉ giữ lại mặt tiền và khung sườn, thì mọi việc điều ổn, phải không? Nhưng nếu đập bỏ tòa nhà cũ, tôi chỉ được xây một tòa nhà mới nhỏ hơn rất nhiều?"

Ông ta trả lời: "Vâng, đúng như vậy, thưa ông. Lý do đơn giản là vì các cửa sổ của Barbizon quá nhỏ cho một tòa nhà căn hộ cao cấp."

Giải pháp cho vấn đề này thật rõ ràng: chỉ cần mở rộng các cửa sổ. Đồng thời, thị hiếu của tôi khi đó cũng thay đổi. Tôi bắt đầu đánh giá cao những chi tiết và vẻ thanh lịch của một số tòa nhà cũ, lớn.

Thoạt đầu, chúng tôi ước tính sơ khởi việc đập bỏ khách sạn Barbizon và xây một tòa nhà mới tốn khoảng 250 triệu đô-la. Trong khi đó, chi phí sửa chữa nội thất và mở rộng các cửa sổ chỉ vào khoảng một trăm triệu đô-la. Việc cải tạo không chỉ mang lại lợi nhuận mà còn là một quyết định hay về thiết kế.

Một nhân tố cuối cùng giúp cho dự án này thành công, đó là việc mua lại khách sạn St. Moritz ở ngay đối diện tòa nhà số 100 đại lộ Central Park South. Chủ nhân của nó là Harry Helmsley và Lawrence Wien, hai trong số những nhà kinh doanh địa ốc lớn ở Mỹ. Nhiều người đã đến xem nhưng rồi cuối cùng việc mua bán cũng không thành vì họ đòi giá khá cao. Sau khi quan sát kỹ càng, tôi điện thoại cho Helmsley, và chúng tôi bắt đầu thương lượng. Cuối cùng, chúng tôi đi đến thống nhất với một giá mà tôi nghĩ là vừa phải, dựa trên lợi tức của khách sạn này.

Tôi có một thuận lợi mà ít người biết đến: Khi đóng cửa khách sạn Barbizon-Plaza, tôi có thể chuyển toàn bộ nhân viên và phần lớn khách hàng của nó sang St. Moritz, vì đây là khách sạn còn lại duy nhất có giá thuê trung bình trên đại lộ Central Park South. Tôi hình dung rằng số lượng phòng được thuê và doanh thu của St. Moritz sẽ gia tăng 25% so với trước kia.

Tôi nhận khách sạn St. Moritz vào tháng 9-1985, và đóng cửa Barbizon ngay sau đó. Trong năm đầu tiên, doanh thu của St. Moritz tăng 31%, và nhờ quản lý có hiệu quả hơn, lợi nhuận của nó đã tăng gấp bốn lần so với trước kia.

Trong khi đó, vụ kiện của những người thuê nhà vẫn tiếp diễn, nhưng nó không còn đe dọa gì đến kế hoạch của tôi cả vì tôi không còn giữ ý định thuyết phục họ dọn đi để san phẳng tòa nhà này. Tuy nhiên, nhiều luật sư của tôi khuyến nghị tôi nên tìm cách kết thúc vụ kiện này nhưng tôi từ chối. Tôi không thể chấp nhận việc những người thuê nhà vận dụng những cáo buộc tôi quấy rối họ để thủ lợi.

Tháng 8-1985, tòa án tối cao liên bang phán quyết rằng không có bằng chứng về việc tôi quấy rối những người thuê nhà. Tháng 12-1986, tòa kháng cáo cũng giữ nguyên phán quyết này.

Các luật sư bắt đầu đề cập đến những phương hướng để dàn xếp vụ kiện. Cuối cùng, vào cuối năm 1986, hầu hết những người thuê nhà đồng ý bãi nại. Về phần mình, tôi đồng ý chấm dứt các thủ tục trục xuất và lập những khế ước thuê nhà mới với họ. Tôi cũng chấp nhận miễn cho họ ba tháng tiền thuê nhà, và đổi lại, họ đồng ý trả tiền thuê nhà cao hơn. Tổng số tiền thuê nhà cao hơn này là hơn 150.000 đô-la.

Trong khi đó, tôi bắt đầu việc cải tạo khách sạn Barbizone-Plaza và đổi tên nó thành Trump Parc. Chỉ trong vài tuần lễ, những ô cửa sổ nhỏ của Barbizon đã biến thành những cửa sổ lớn, mang lại cho các căn hộ và phòng khách sạn một tầm nhìn quang đãng và rất đẹp. Toàn bộ nội thất của khách sạn đều được làm mới hoàn toàn, nhưng những chi tiết và các trang trí bên ngoài vẫn được giữ nguyên, kể cả chiếc vương miện bằng đá ở trên nóc tòa nhà cũng được phục chế lại với chi phí khoảng mười triệu đô-la.

Chúng tôi dự định dự án này sẽ hoàn tất vào mùa Thu năm 1987, nhưng các căn hộ đã được rao bán từ tháng 11-1986. Trong vòng tám tháng, chúng tôi đã bán được gần 270 căn, chiếm 80% tổng số căn hộ; trong đó, có người mua một lúc bảy căn hộ với giá hai mươi triệu đô-la. Tổng cộng, chúng tôi thu được hơn 240 triệu đô-la.

Mọi việc đều trôi chảy thì kết cuộc sẽ có hậu. Những người thuê nhà ở số 100 đại lộ Central Park South vẫn giữ các căn hộ của họ, con đường này vẫn còn hai trong số những tòa nhà đầy ấn tượng của nó, và thành phố cũng sẽ thu được nhiều tiền thuế hơn từ hai bất động sản này. Về phần mình, tôi lời hơn một trăm triệu đô-la trong một thương vụ mà nhiều người nghĩ rằng tôi sẽ thất bại hoàn toàn. Phần lớn việc này là nhờ những người thuê nhà đã khiến tôi phải trì hoãn kế hoạch của mình trong nhiều năm.

11

MỤC TIÊU LÂU DÀI

Cạnh tranh trong thể thao

Tôi luôn tin rằng việc đầu tư sẽ đạt kết quả tốt nếu mình chịu chi tiền cho những cái tốt nhất. Nhưng với Liên đoàn Bóng bầu dục Mỹ (USFL[53]), tôi lại quyết định theo hướng hoàn toàn ngược lại.

Khi tôi mua lại đội bóng New Jersey Generals[54] từ J. Walter Duncan, một nhà kinh doanh dầu ở bang Oklahoma, vào mùa

---

53 Liên đoàn Bóng bầu dục Mỹ (United States Football League – USFL) được chính thức thành lập ngày 11.5.1982 bởi David Dixon, một nhà buôn đồ cổ ở thành phố cảng New Orleans, bang Louisiana, với 12 đội bóng thành viên. Lịch thi đấu của USFL chỉ diễn ra trong mùa Xuân và mùa Hè, không trùng với lịch thi đấu vào mùa Thu của Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia (National Football League – NFL). (ND)

54 New Jersey Generals, thuộc USFL, được thành lập năm 1982. Đội này chơi được ba mùa bóng từ năm 1983 đến năm 1985, thắng 31 trận và thua 25 trận. Sau đó, đội này giải tán cùng với USFL. (ND)

Thu năm 1983, nó đang bị thua lỗ hơn hai triệu đô-la. Trong khi đó, USFL cũng đang gặp nhiều thất bại và lỗ gần ba mươi triệu đô-la. Tuy nhiên, tôi không xem đây là một thương vụ, mà là một cách giải trí với những nỗ lực dài hạn. Tôi là một người thích thể thao và hâm mộ bóng bầu dục. Vì vậy, việc có một đội bóng của chính mình cũng là điều thú vị. Mặt khác, tôi cũng thích ý tưởng cạnh tranh với Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia (NFL) để phá thế độc quyền của họ.

Tôi mua đội bóng này không đến sáu triệu đô-la, thấp hơn rất nhiều so với một đội bóng của NFL có thể trị giá đến bảy mươi triệu đô-la. Nếu có thể giúp khôi phục đội bóng cũng như USFL, tôi sẽ kiếm được gấp nhiều lần số tiền đã đầu tư ban đầu này. Chí ít, tôi cũng có được điều vui thích.

Những vấn đề của USFL khá rõ ràng và không khó để giải quyết. Trước tiên là lịch thi đấu của nó rơi vào mùa Xuân, trong khi người hâm mộ lại thích xem các trận đấu vào mùa Thu. Các đài truyền hình – những đơn vị tài trợ chính của thể thao chuyên nghiệp – sẽ không trả nhiều tiền để có quyền phát sóng những trận đấu trong mùa Xuân. Lúc tôi mua đội Generals, hãng ABC đang trả cho USFL một triệu đô-la một năm để được độc quyền phát sóng các trận đấu của liên đoàn. Trong khi đó, NFL với lịch thi đấu vào mùa Thu được ba đài truyền hình khác cùng nhau trả đến 359 triệu đô-la một năm. Như vậy, điều đầu tiên USFL phải làm là chuyển lịch thi đấu sang mùa Thu.

Thứ hai, chúng tôi phải xây dựng một đội bóng thượng hạng, nghĩa là trả nhiều tiền chuyển nhượng để có được

những "ngôi sao" trong làng bóng bầu dục, quảng bá các đội bóng của liên đoàn, và tạo ra những hoạt động sôi nổi để thu hút người hâm mộ và các hãng truyền hình.

Trước đây đã có hai liên đoàn ra đời để cạnh tranh với NFL, và những động thái của họ rất đáng để học hỏi. Liên đoàn Bóng bầu dục Mỹ (American Football League – AFL) do tám doanh nhân rất giàu thành lập năm 1962. Họ đã chịu thua lỗ rất nhiều trong những năm đầu tiên để xây dựng sự tín nhiệm của AFL. Năm 1966, AFL chiêu mộ được hàng chục tuyển thủ của NFL, và nhiều người đánh giá các trận đấu của họ hấp dẫn hơn của NFL. Với sự tấn công ngày càng mạnh của AFL, Chủ tịch Pete Rozelle của NFL phải nhượng bộ với đề nghị hai liên đoàn hợp nhất với nhau vào năm 1970. Ngày nay, những đội bóng của AFL trước kia vẫn nằm trong số những đội bóng thành công nhất của NFL.

Liên đoàn Bóng bầu dục Thế giới (World Football League – WFL) ra đời năm 1973, nhưng các đội bóng của họ có rất ít các cầu thủ danh tiếng và chỉ chơi ở các thành phố nhỏ. Do vậy, họ không thu hút được các hãng truyền hình, và phải giải tán hai năm sau đó. Những người sáng lập WFL không đánh mất một vận may mà chỉ vì họ không đầu tư cho vận may.

Tôi nhìn thấy trước hai khả năng có thể xảy ra nếu chúng tôi chuyển lịch thi đấu của USFL sang mùa Thu và bắt đầu xây dựng những đội bóng chuyên nghiệp. Khả năng thứ nhất là ít nhất cũng có một trong ba đài truyền hình đã ký hợp đồng với NFL sẽ đề nghị chúng tôi ký hợp đồng với họ. Điều này sẽ giúp chúng tôi tiếp tục xây dựng một liên đoàn vững

mạnh hơn để cạnh tranh với NFL. Khả năng thứ hai là cả ba đài truyền hình đó sẽ từ chối hợp tác với chúng tôi vì e ngại thế độc quyền của NFL. Trong trường hợp đó, tôi tin là chúng tôi có đủ cơ sở để mở một vụ kiện chống độc quyền với NFL.

Chúng tôi có thể thua trong vụ kiện và liên đoàn sẽ bị giải tán. Nhưng tôi tin rằng chúng tôi có nhiều khả năng để chiến thắng. Nếu tòa án phán quyết NFL phải bồi thường thiệt hại cho chúng tôi – trong một vụ kiện chống độc quyền, mức bồi thường được nhân lên ba lần – khả năng tài chính của chúng tôi sẽ mạnh hơn. Cũng có một khả năng khác là NFL, tiên đoán một sự thất bại cho họ với nhiều ê chề và phí tổn cao, sẽ đề nghị hai bên cùng nhau dàn xếp giống như là họ đã làm với AFL hai mươi năm về trước.

Tôi không giấu giếm kế hoạch của mình khi trở thành chủ nhân đội bóng Generals. Tôi nói với các phóng viên về những cảm nghĩ của tôi khi tiếp nhận Generals.

Ngày 18-10-1983, tham dự cuộc họp các ông bầu của các đội bóng thuộc USFL ở Houston, bang Texas, tôi cũng bày tỏ quan điểm của mình. Tôi giải thích với họ rằng tôi không muốn USFL là một liên đoàn yếu ớt chơi với ít người xem trong mùa Xuân. Tôi nhắc họ rằng nhiều người hâm mộ đang không thích NFL vì cuộc đình công kéo dài của các cầu thủ của họ, và nhiều điều không hay đã đến với họ. Cuối cùng, tôi nói chúng tôi có một cơ hội để ký hợp đồng với những cầu thủ hàng đầu của NFL khi hợp đồng của họ với liên đoàn này chấm dứt.

Sai lầm của tôi trong kế hoạch này, nếu có, là sự đánh giá sức mạnh của các đồng nghiệp trong USFL. Nhiều người trong số họ rất giàu nhưng lại không muốn chi nhiều tiền cho thể thao và không có ý tưởng cạnh tranh để xây dựng một liên đoàn vững mạnh đủ sức đánh bại NFL. Họ rùng mình khi nghĩ đến viễn cảnh phải đối đầu với NFL. Họ hoàn toàn hài lòng với những trận cầu vắng vẻ người xem trong mùa Xuân.

Ưu tiên hàng đầu của tôi là vực New Jersey Generals đứng dậy sau một mùa bóng tồi tệ, chỉ thắng được bốn trận và thua đến mười bốn trận. Họ có rất ít người hâm mộ và báo chí hoàn toàn thờ ơ với họ. Dù có Herschel Walker, một tiền vệ tấn công nổi tiếng, họ vẫn còn cần có thêm một tiền vệ trung tâm tầm cỡ như Joe Namath[55].

Tôi bắt đầu cuộc chiêu mộ các anh hào của NFL. Brian Sipe, tiền vệ trung tâm của đội Cleveland Browns, là người đầu tiên tôi nhắm đến. Sipe là cầu thủ sáng giá nhất của NFL trong hai mùa bóng trước đó. Hợp đồng của anh ta với đội bóng cũ chỉ còn vài tháng nữa là chấm dứt. Dù vậy, chúng tôi cũng phải vất vả lắm mới có được anh ta với mức lương tám trăm ngàn đô-la một năm. Đồng thời, chúng tôi cũng có một loạt các cuộc chuyển nhượng với các hậu vệ Gary Barbaro, Kerry Justin, Willie Harper, Bobby Leopold và Dave Lapham.

---

[55] Joseph William Namath, sinh ngày 31.5.1943, là một trong những cầu thủ danh tiếng trong lịch sử bóng bầu dục Mỹ. Phần lớn sự nghiệp của ông gắn bó với đội New York Jets. (ND)

Về huấn luyện viên, tôi chú ý đến Don Shula[56] của đội Miami Dolphins. Ông ta là một trong những huấn luyện viên thành công nhất trong lịch sử của NFL, nhưng chỉ nhận được một mức lương khá thấp từ Dolphins. Tôi đưa ra một mức lương khá cao và sẵn sàng đáp ứng nhiều yêu cầu của ông ta. Nhưng khi Shula đòi được cấp một căn hộ ở Trump Tower, tôi đã từ chối. Tôi có thể có đủ khả năng mua các cầu thủ giỏi để thành lập một đội bóng mạnh vì tôi không từ bỏ những căn hộ của mình. Tuy nhiên, cuộc thương lượng cũng giúp ích cho Shula: nó buộc Dolphins phải trả cho ông ta một mức lương cao hơn tương xứng với công sức và kinh nghiệm của ông ta.

Một trong những hợp đồng đáng chú ý nhất là với Lawrence Taylor[57] của đội New York Giants. Ngày 31-12-1983, chúng tôi công bố bản hợp đồng trị giá 3,25 triệu đô-la, kéo dài trong bốn năm, của Taylor với đội Generals. Nhưng hợp đồng này đến năm 1988 mới có hiệu lực sau khi hợp đồng giữa Taylor với Giants hết hạn. Sự kiện này cho NFL thấy rằng không một cầu thủ nào của họ, cho dù đã bị ràng buộc bằng những hợp đồng kéo dài nhiều năm, nằm ngoài tầm với của chúng tôi.

---

[56] Donald Francis Shula, sinh ngày 4.1.1930, là một huấn luyện viên nổi tiếng vì đã hai lần đưa đội Miami Dolphins đến chức vô địch quốc gia. Năm 1993, ông được tạp chí thể thao *Sports Illustrated* bình chọn là nhân vật thể thao của năm. Ông cũng là người hiện đang nắm giữ kỷ lục huấn luyện viên chiến thắng nhiều nhất trong NFL với 347 trận. (ND)

[57] Lawrence Julius Taylor, sinh ngày 4.2.1959, là một trong những hậu vệ được xem là vĩ đại nhất trong lịch sử bóng bầu dục Mỹ. Ông chỉ chơi cho đội New York Giants, thuộc NFL. (ND)

Ban lãnh đạo Giants cuống quýt. Ngày 17-1-1984, họ đề nghị Taylor ký hợp đồng gia hạn với Giants thêm sáu năm nữa trị giá 6,55 triệu đô-la. Thực tế, tôi đã buộc đội bóng này tăng tiền lương của Taylor thêm khoảng ba triệu đô-la để giữ chân anh ta thêm ba năm nữa. Đồng thời, họ cũng đề nghị bồi thường cho tôi 750.000 đô-la.

Những việc làm của tôi đã tác động mạnh tới những đội khác trong USFL. Hàng loạt cầu thủ giỏi về đầu quân cho họ.

Khi những người lãnh đạo các đội bóng của USFL họp mặt ở New Orleans ngày 17-1-1984, một lần nữa tôi lại nêu lên vấn đề chuyển lịch thi đấu sang mùa Thu. Tuy nhiên, nhiều người vẫn còn lưỡng lự. Cuối cùng, họ thống nhất lập ra một ủy ban để xem xét việc này. Tôi được bầu làm ủy viên của ủy ban đó. Tôi tin rằng mình sẽ thuyết phục được các ông bầu khác.

Trong khi đó, phía NFL cũng bắt đầu có những động thái để đối phó với chúng tôi. Tháng 2-1984, một cuộc họp liên đoàn đã được tổ chức ở Cambridge, bang Massachusetts, để thảo luận cách đối phó với USFL. Một hội thảo chuyên đề, mà mãi đến sau này chúng tôi mới được biết, đã được thực hiện bởi Michael Porter[58], một giáo sư nổi tiếng của đại học Harvard.

---

58 Michael Eugene Porter là giáo sư kinh tế học và quản trị của đại học Harvard (Mỹ). Ông cũng là người sáng lập công ty tư vấn quản lý Monitor Group. Ông được nhiều tổ chức có uy tín trên thế giới bình chọn là nhà chiến lược xuất sắc nhất hiện nay vì những đóng góp quan trọng trong lĩnh vực quản lý chiến lược và đưa ra lý thuyết cạnh tranh. Những đề tài nghiên cứu của ông tập trung vào việc xây dựng lợi thế cạnh tranh và phát triển chiến lược cạnh tranh của một công ty, một quốc gia hay một vùng kinh tế. (ND)

Trong báo cáo dài 47 trang của mình mang tựa đề "USFL chống lại NFL", Porter đưa ra một kế hoạch gồm nhiều bước với nhiều chiến lược chống cạnh tranh để tuyên chiến với chúng tôi. Ví dụ như, tìm cách ngăn cản đài truyền hình ABC tiếp tục hợp đồng phát sóng các trận đấu vào mùa Xuân của chúng tôi, khuyến khích các cầu thủ USFL thành lập liên đoàn để gia tăng chi phí của các đội bóng, dụ dỗ ban lãnh đạo các đội bóng mạnh của USFL chuyển sang NFL...

Khi bắt đầu mùa bóng thứ hai vào mùa Xuân năm 1984, chúng tôi vẫn chưa hay biết gì về những kế hoạch của NFL nhưng cũng cảm nhận được những tác động của chúng. Nhiều ông bầu của các đội bóng bắt đầu có những vấn đề nghiêm trọng về tài chính. Việc liên đoàn mất một vài đội bóng không nguy hiểm bằng việc uy tín của chúng tôi bị tổn thương. Báo chí không còn tập trung vào các đội mạnh mà sẽ chĩa mũi dùi vào sự xuống dốc của các đội bóng yếu cũng như những khó khăn về tài chính của các ông bầu.

Trong khi đó, nhiều ông bầu lớn trong USFL đồng ý thuê McKinsey & Company, một công ty tư vấn có uy tín, để nghiên cứu kế hoạch dài hạn của chúng tôi. Ngày 22-8-1984, Sharon Patrick, giám đốc điều hành của McKinsey, đưa ra kết luận rằng chúng tôi phải cắt giảm chi phí, tiếp tục chơi trong mùa Xuân, và dời việc xem xét chuyển lịch thi đấu sang mùa Thu vào một thời điểm khác trong tương lai. Bà ta cũng cho biết cuộc thăm dò ý kiến của những người hâm mộ cho thấy họ muốn USFL tiếp tục chơi trong mùa Xuân.

Tuy nhiên, nhiều người trong chúng tôi cũng thấy rằng USFL khó lòng làm theo những kết luận của công ty tư vấn này. Chúng tôi cần có những hành động cấp tiến. Cuối cùng, với sự hô hào mạnh mẽ của tôi, các ông bầu đồng ý sẽ bắt đầu tổ chức các trận đấu vào mùa Thu năm 1986.

Chúng tôi cũng thảo luận về khả năng thực hiện một vụ kiện chống độc quyền với NFL. Chet Simmons, chủ tịch liên đoàn, được mọi người ủy thác gửi một thông điệp cho chủ tịch của NFL, Pete Rozelle, nói rõ rằng chúng tôi sẽ kiện họ nếu như họ cố tình làm hại chúng tôi.

Ngay khi chúng tôi đang xem xét việc chuyển lịch thi đấu sang mùa Thu, hai hãng truyền hình CBS và NBC bày tỏ sự quan tâm của họ trong việc hợp tác với chúng tôi. Thế nhưng, ngay sau khi chúng tôi công bố việc chuyển đổi này, họ lại ngoảnh mặt làm ngơ. Rõ ràng là NFL đã gây nhiều áp lực khiến họ không hợp tác với chúng tôi, nhất là hãng truyền hình ABC.

Điều trớ trêu là cả ba hãng truyền hình này đều đang bị lỗ hàng triệu đô-la trong những trận cầu của NFL. Dù vậy, họ vẫn không thể gạt bỏ NFL. Bóng bầu dục là môn thể thao nữ hoàng trên truyền hình Mỹ. Để cạnh tranh với nhau, họ vẫn phải chấp nhận thua lỗ. Đối với USFL, chúng tôi không còn chọn lựa nào khác hơn là khởi kiện chống thế độc quyền của NFL. Ngày 17-10-1984, chúng tôi mở hồ sơ kiện NFL tại một tòa án cấp quận ở thành phố New York; trong đó, chúng tôi yêu cầu NFL chỉ được ký hợp đồng với nhiều nhất hai mạng truyền hình, và phải bồi thường cho chúng tôi 1,32 tỷ đô-la tiền thiệt hại.

Trong khi đó, chúng tôi cũng phải đối đầu với một vấn đề cấp bách khác là duy trì sự hoạt động của liên đoàn.

Ngày 3-1-1985, mùa bóng thứ ba của USFL bắt đầu. Tính đến 9-5, số người hâm mộ đến xem Generals thi đấu tăng đáng kể, trung bình có hơn bốn mươi ngàn người một trận; nhưng các đội khác thì đang rơi vào tình trạng nguy kịch, đáng báo động. Họ rất cần được giúp đỡ.

Giải pháp của tôi là săn lùng những cầu thủ giỏi nhất. Một trong số họ là tiền vệ Doug Flutie, người đã đoạt giải Heisman Trophy[59] năm 1984, của đội Boston College. Ngày 5-2-1985, Flutie về đầu quân cho Generals với mức lương hơn một triệu đô-la một năm theo một hợp đồng có thời hạn năm năm. Dù không thích, tôi vẫn phải đứng ra bảo đảm cho hợp đồng này, vì một cầu thủ tầm cỡ như Flutie sẽ không liều lĩnh ký hợp đồng với một đội bóng trong một liên đoàn đang có những khó khăn về tài chính như USFL trừ phi anh ta có được những bảo đảm. Và Flutie đã mang về cho Generals nhiều chiến thắng quan trọng.

Dầu vậy, nhiều đội bóng khác của USFL chỉ có những tiền vệ tầm thường. Tôi rất lo ngại điều này vì đó cũng là những bất lợi cho liên đoàn trong việc thu hút sự quan tâm của giới

---

[59] Heisman Memorial Trophy Award là một giải thưởng cao quý ở Mỹ để vinh danh những cầu thủ bóng bầu dục xuất sắc. Giải thưởng này được tổ chức hằng năm tại câu lạc bộ thể thao Downtown Athletic Club ở thành phố New York. Giải này được đặt tên để tưởng nhớ cựu tuyển thủ và huấn luyện viên John Heisman (23.10.1869 – 3.10.1936). Heisman cũng là giám đốc đầu tiên của Downtown Athletic Club năm 1926. (ND)

hâm mộ môn thể thao này. Và những lo ngại ấy đã trở thành hiện thực trong mùa bóng năm 1985.

John Bassett là ông bầu của đội Tampa Bay Bandits thuộc USFL ở bang Florida. Trước đây, ông ta là một trong những người thành lập WFL. Ngay từ khi mới gặp nhau ở USFL, Bassett và tôi đã có những quan điểm đối lập với nhau trong hầu như mọi vấn đề của liên đoàn, đặc biệt là chuyện chuyển lịch thi đấu sang mùa Thu. Dầu vậy, tôi vẫn thích cá nhân ông ta, và cảm thấy thông cảm với cương vị của ông ta. Một buổi chiều Chủ nhật cuối tháng Ba, có tin chính thức rằng Bassett đang phải tranh giành sự sống với những di căn của bệnh ung thư da.

Khi đó, Bassett đã nhận lời mời phỏng vấn của Keith Jackson của đài truyền hình ABC. Khi được hỏi rằng ông ta nghĩ USFL đã sai lầm ở những điểm nào, Bassett đã tuôn ra một tràng đả kích việc chuyển lịch thi đấu sang mùa Thu, cũng như nhiều tội lỗi khác mà ông ta có thể hình dung ra. Ông ta gọi liên đoàn là kẻ thù tệ hại nhất của chính nó.

Tôi không thể tin vào những điều mình nghe được khi xem cuộc phỏng vấn đó trên ti vi ở phòng báo chí của sân vận động. Điều tôi không bao giờ biết được là căn bệnh của Bassett có tác động đến những câu trả lời của ông ta trong buổi phỏng vấn đó hay không. Trước kia tôi nghĩ Bassett sẽ là một nhân chứng quan trọng trong vụ kiện chống độc quyền của liên đoàn với NFL, nhưng giờ thì ông ta làm tôi thất vọng hoàn toàn vì những lời nói giận dữ tuôn trào một cách thiếu suy nghĩ.

Nếu ai đó có khả năng bù đắp những thiệt hại do Bassett gây ra cho liên đoàn thì người đó là luật sư Harvey Myerson của hãng luật Finley Kumble, một chuyên gia về các vấn đề liên quan đến chống độc quyền mà chúng tôi đã thuê vào giữa năm 1985 cho vụ kiện NFL. Mặc dù đa số ông bầu các đội bóng của USFL cho rằng NFL quá mạnh, Myerson vẫn tin rằng chúng tôi có rất nhiều khả năng để thắng kiện.

Trong khi đó, đội bóng Generals của tôi đang chơi rất tốt, đặc biệt là Herschel Walker. Nhưng chẳng may cho chúng tôi là Doug Flutie bị chấn thương vào cuối mùa bóng. Và sự kiện này đã khiến chúng tôi để mất danh hiệu vô địch vào tay đội Baltimore Stars.

Tháng 2-1986, để củng cố sức mạnh, chúng tôi nhất trí giảm số đội bóng của liên đoàn xuống còn tám đội.

Hai tháng sau đó, thẩm phán tòa liên bang, Peter Leisure, tuyên bố sẽ mở phiên tòa xét xử vụ kiện của chúng tôi vào tháng 5-1986. Đây là một tin tốt cho chúng tôi vì chắc chắn chúng tôi sẽ có được phán quyết của tòa trước khi bước vào giải đấu đầu tiên tiến hành trong mùa Thu. Nếu chúng tôi thắng kiện, giải đấu sẽ có rất nhiều thuận lợi. Nếu thua kiện, dù khó có khả năng tồn tại nhưng ít ra chúng tôi cũng có thể giảm được những thiệt hại.

Tương lai của USFL nay nằm trong tay sáu vị bồi thẩm đoàn.

Chế độ bồi thẩm đoàn được đưa ra nhằm bảo đảm sự công bằng trong xét xử. Vấn đề là các vị bồi thẩm được tuyển chọn một cách ngẫu nhiên không cần phải có đủ trình độ chuyên

môn để đưa ra những phán quyết trong các vấn đề phức tạp. Điều này khiến cho người ta khó lòng đoán biết được kết quả của một vụ kiện. Bạn có thể có nhiều ưu thế nhưng cuối cùng lại bị xử thua, hoặc ngược lại.

Chúng tôi được chỉ định trình bày trước những luận điểm của mình. Mọi người trong phòng xử hôm ấy đều nhất trí rằng Harvey Myerson đã đưa ra những luận cứ rất thuyết phục khiến cho Pete Rozelle, chủ tịch của NFL, rất bối rối và lúng túng trong quá trình đối đáp đến nỗi ngã bệnh trong tuần lễ đối chất đầu tiên. Tôi thật sự cảm thấy tiếc cho ông ta. Tuy nhiên, bây giờ hồi tưởng lại vụ kiện, tôi nhận thấy rằng bồi thẩm đoàn có lẽ cũng đã cảm thấy thương hại cho ông ta giống như tôi, và sự thương cảm đó có lẽ đã giúp ích nhiều cho NFL.

Myerson đánh mạnh vào bản báo cáo mang tựa đề "USFL chống lại NFL" của Michael Porter tại cuộc hội thảo do NFL tổ chức ở Harvard, nhưng Rozelle lại chối phăng rằng ông ta hoàn toàn không hay biết gì về nó vì vào thời điểm đó ông ta bị đau bao tử trong nửa ngày. Tôi ngờ rằng chẳng ai trong phòng xét xử hôm ấy tin vào lời biện bạch của ông ta.

Myerson cũng đưa ra những chứng cứ buộc tội khác trong cuộc điều trần của Rozelle trước một ủy ban của Quốc hội vào năm 1961. Khi đó, các trận đấu của NFL chỉ được chiếu trên kênh truyền hình của đài CBS. Một Thượng nghị sĩ đã hỏi Rozelle: "Nếu tất cả các đài truyền hình đều thỏa hiệp với một liên đoàn bóng bầu dục duy nhất thì liệu các liên đoàn khác có gặp bất lợi không?" Rozelle đã khẳng định rằng các liên đoàn khác chắc chắn gặp nhiều bất lợi nếu điều đó xảy ra,

và do đó, NFL không có dự tính hợp tác với nhiều hãng truyền hình. Thế nhưng đến năm 1987 thì NFL lại ký hợp đồng với cả ba đài truyền hình quốc gia. Lập luận của Myerson đã khiến Rozelle phải cứng họng.

Bản thân tôi cũng có một lần phải ra trước tòa để trực tiếp phản bác lời khai của Rozelle về cuộc gặp giữa ông ta với tôi vào tháng 3-1984. Vào thời điểm đó, những người trong USFL vẫn còn đang tranh cãi xem có nên chuyển lịch thi đấu sang mùa Thu hay không. Cuộc hội thảo của giáo sư Michael Porter tại Harvard đã diễn ra trước đó nhiều tuần lễ, và một trong những chiến lược của Porter nhằm phá hoại USFL là tìm cách hợp tác với những ông bầu lớn của USFL để lôi kéo họ về NFL.

Theo đề nghị của Rozelle, tôi mướn một phòng hạng nhất tại khách sạn Pierre để chúng tôi gặp nhau vào ngày 12-3. Rozelle khai trước tòa là tôi đã ngỏ ý muốn bỏ USFL để gia nhập NFL. Đúng là một chuyện khôi hài! Thật ra, ông ta muốn dụ dỗ tôi bằng cách hứa hẹn sẽ giúp tôi đưa đội Generals gia nhập NFL hoặc sáp nhập với một đội nào đó của họ; đổi lại, tôi sẽ vận động để USFL không chuyển sang thi đấu vào mùa Thu và không kiện NFL nữa.

Trong tháng đầu tiên sau khi phiên tòa được mở, chúng tôi đã mời tổng cộng mười tám nhân chứng, và đạt được nhiều lợi thế. Myerson chứng minh một cách thuyết phục rằng NFL đã nài ép ba hãng truyền hình không ký hợp đồng với USFL nhằm triệt hạ liên đoàn của chúng tôi, và báo cáo của Porter cho thấy NFL thực hiện ý đồ của họ một cách có ý thức và bất hợp pháp.

Khi chúng tôi và các nhân chứng kết thúc phần trình bày của mình, báo chí cũng cho rằng chúng tôi có nhiều khả năng thắng kiện. Tuy nhiên, bây giờ nhìn lại toàn bộ sự việc, tôi nghĩ rằng sức mạnh của chúng tôi có thể đã mang lại kết cục không mỹ mãn cho chúng tôi chỉ vì sự yếu đuối của NFL đã khơi dậy sự thương cảm trong lòng các vị bồi thẩm. Họ xuất hiện trước tòa như những kẻ bại trận đang bị bao vây. Luật sư của họ, Frank Rothman, tỏ ra rất yếu trong những ngày xử cuối cùng và đã phải nhập viện không lâu sau khi phiên tòa kết thúc. Những ông bầu giàu có và đầy quyền lực của NFL ngồi co rúm trong phòng xử. Chúng tôi ắt hẳn đã đạt được kết quả tốt đẹp hơn nếu như những ông bầu của USFL bộc bạch những câu chuyện đáng thương của họ trên bục nhân chứng trong một bộ dạng xộc xệch.

Một cách khác mà NFL đã sử dụng để chống trả chúng tôi là vận dụng giới báo chí. Rozelle đã thuê một người tên là Joe Brown để thực hiện công việc này, và Brown đã làm rất tốt phần của ông ta. Sau mỗi ngày của phiên xử, Brown đều nói với các phóng viên về những điểm thuận lợi của NFL. Điều này khiến tôi điên lên. Tôi đã phải hỏi Harry Usher, vị chủ tịch mới của USFL: “Tại sao anh không vận động báo chí?” Và ông ta trả lời: “Điều đó không quan trọng. Chính bồi thẩm đoàn là những người chúng ta cần phải thuyết phục.”

Thế nhưng, thực tế diễn ra không như ông ta nghĩ. Luật pháp quy định các thành viên trong bồi thẩm đoàn không được đọc bất cứ tờ báo nào có tin hoặc bài viết về vụ kiện mà họ đang tham gia xét xử, cũng như xem các chương trình

truyền hình tường thuật về quá trình xét xử. Tuy nhiên, thật là khó để cưỡng lại việc đọc hoặc xem tin tức về một vụ kiện mà bạn là một người có liên quan đến nó, đặc biệt là một vụ kiện thu hút sự quan tâm của nhiều người. Ngay cả những vị bồi thẩm tuân thủ những quy định này một cách nghiêm chỉnh, họ vẫn có thể nghe được những thông tin đó từ bạn bè hoặc từ những người thân trong gia đình.

Sau bốn ngày nghị án, ngày 29-7-1986, sáu thành viên của bồi thẩm đoàn kết luận rằng NFL đã vi phạm luật chống độc quyền, và họ đã gây ra những tổn thất cho USFL một cách bất hợp pháp. Nhưng các vị bồi thẩm lại bỏ phiếu tán thành việc NFL chỉ phải trả cho chúng tôi một đô-la tượng trưng cho những thiệt hại. Đó là một chiến thắng chỉ mang ý nghĩa biểu trưng! Tôi thật không ngờ kết quả lại như thế đó!

Khi các phóng viên phỏng vấn bồi thẩm đoàn ngay sau khi tòa ra phán quyết, người ta đã thấy có một sự không thống nhất giữa sáu vị bồi thẩm. Hai người trong số họ đã đưa ra những mức bồi thường lớn. Một trong hai người này, giáo viên Miriam Sanchez, đề nghị mức bồi thường là ba trăm triệu đô-la, nhưng bà ta cho biết bà đã hiểu sai cơ chế đề xuất. Sanchez nói với phóng viên: "Tôi đã không hiểu rõ những hướng dẫn, vì thế tôi phải đặt niềm tin vào chánh án, hy vọng ông ta sẽ cho USFL được hưởng nhiều tiền hơn."

Dù sao đi nữa tôi cũng thấy được an ủi đôi chút. Nếu đã cố gắng hết sức mình nhưng không đạt được kết quả như ý, bạn phải nỗ lực thực hiện việc kế tiếp. Một tuần lễ sau đó, các ông bầu của USFL bỏ phiếu nhất trí hoãn mùa thi đấu năm đó,

và sẽ kháng cáo phán quyết của tòa án. Nói cho cùng thì giới hâm mộ mới là những người bị thua thiệt nhiều nhất.

Trong khi đó, các đội bóng của NFL ra sức lôi cuốn các cầu thủ giỏi của USFL. Ngay cả Herschel Walker cũng rời bỏ Generals để đầu quân cho Dallas Cowboys. Dù đích thân tôi đã đứng ra bảo đảm hợp đồng của Walker, có nghĩa là anh ta có thể không chơi bóng trong sáu năm nhưng vẫn được lãnh lương 1,2 triệu đô-la một năm từ tôi, anh ta vẫn ra đi vì một cầu thủ giỏi không thể ngồi chơi xơi nước trong một thời gian dài như thế được. Tôi đã yêu cầu Dallas Cowboys phải trả lương cho Walker đầy đủ như hợp đồng giữa anh ta với Generals. Và họ đã đồng ý. Điều này tốt cho tôi, cho Walker, và cho cả Dallas Cowboys, vì anh ta đã thi đấu rất thành công trong mùa bóng đó.

Các tuyển thủ khác của USFL như Jim Kelly, Freddie Gilbert và Doug Flutie cũng trở thành những ngôi sao trong các đội bóng của NFL. Xem họ thi đấu, tôi vẫn mong sao USFL tồn tại, và chắc chắn rằng tôi sẽ không từ bỏ ước mơ này. Trong vài tháng gần đây, một người có rất nhiều nhiệt huyết với bóng bầu dục, đang cố gắng kết nối các đội bóng thành một liên đoàn duy nhất, đã điện thoại cho tôi nhiều lần và đề nghị tôi đứng ra lãnh đạo một đội bóng của New York. Tôi đang xem xét đề nghị này một cách nghiêm túc.

12

VŨ HỘI TRƯỢT BĂNG

Xây dựng lại Wollman Rink

SÁNG NGÀY 22-5-1986, trang nhất của tờ *New York Times* đăng một bài báo nói rằng thành phố sẽ tập trung mọi nỗ lực để xây dựng lại sân trượt băng Wollman Rink ở Công viên Trung tâm. Các giới chức của thành phố cho biết nếu mọi việc diễn tiến tốt đẹp, sân trượt băng này sẽ mở cửa lại hai năm sau đó.

Tôi thật không tin vào mắt mình nữa!

Trước hết, không có lý do nào để tin rằng công việc đó sẽ được tiến hành một cách suôn sẻ. Wollman Rink được xây dựng năm 1949. Đến tháng 6-1980, nó bị đóng cửa lần đầu tiên để trùng tu với thời gian dự kiến kéo dài ba mươi tháng.

Cũng trong thời điểm đó, tôi khởi công xây dựng tòa nhà Trump Tower cao 68 tầng, trong đó có sáu tầng dành cho khu

mua sắm, hàng ngàn mét vuông cho các công ty thuê mở văn phòng, và 263 căn hộ. Ba mươi tháng sau đó, dự án hoàn tất đúng tiến độ và trong ngân sách dự trù.

Từ trên căn hộ của mình ở Trump Tower, tôi nhìn thấy toàn cảnh của Wollman Rink. Dù đã "ngốn" hàng triệu đô-la, công việc xây dựng lại sân trượt băng này vẫn chưa thể kết thúc được.

Ba năm nữa trôi qua, bao nhiêu tiền của và công sức đã đổ vào đó nhưng mọi việc cứ ngày càng tệ hơn. Cuối cùng, như tôi đã nói, thành phố buộc phải công bố rằng họ phải tiến hành lại toàn bộ dự án đó.

Tôi không biết những kỹ thuật làm sân trượt băng, nhưng tôi biết về xây dựng. Nếu tôi mất ba mươi tháng để hoàn tất Trump Tower thì ắt hẳn việc xây dựng sân trượt băng trị giá hai triệu đô-la này chỉ kéo dài trong vài tháng là xong. Hai năm trước đó, tôi đã ngỏ ý với Henry Stern, Ủy viên Hội đồng thành phố phụ trách về công viên, rằng tôi sẽ thực hiện dự án này cho thành phố mà không tính chi phí gì cả. Tuy nhiên, lời đề nghị của tôi bị từ chối. Lần này, sau khi đọc bài báo trên tờ *New York Times*, tôi lại điện thoại cho Stern, lặp lại lời đề nghị một lần nữa. Ông ta vẫn đáp lại bằng một lời từ chối.

Tôi quyết định viết một lá thư gửi đến Ed Koch, Thị trưởng thành phố New York, để bày tỏ sự thất vọng cùng cực của mình trước năng lực yếu kém của thành phố trong việc xây dựng lại sân trượt băng Wollman Rink. Tôi hoàn toàn tin rằng mình có thể hoàn thành tốt công việc này. Dù cho mọi người nghĩ thế nào đi nữa, động cơ của tôi vẫn rất đơn giản: mang lại

một sân chơi bổ ích cho hàng trăm ngàn người dân New York, kể cả các con của tôi.

"Thưa ông Ed," tôi mở đầu lá thư. "Nhiều năm qua, tôi đã rất ngạc nhiên khi thấy thành phố cứ lặp đi lặp lại lời hứa sẽ mở cửa lại sân trượt băng Wollman Rink, nhưng rồi công chúng chẳng thấy gì cả. Việc xây dựng sân trượt băng, chủ yếu là đổ bê tông trên hệ thống làm lạnh, mất không đến bốn tháng để hoàn tất. Thế nhưng, sau sáu năm thất bại, thành phố nay lại gia hạn thêm hai năm nữa. Đó là một sự kiện mà hàng ngàn người dân thành phố – những người đang mong chờ được trượt băng trở lại trên Wollman Rink – không thể nào chấp nhận được. Sự thiếu năng lực này là một trong những điều yếu kém của chính quyền thành phố. Tôi e rằng hai năm nữa mọi việc cũng sẽ vẫn như cũ, và công chúng vẫn là những người bị thiệt hại."

"Tôi đề nghị được đứng ra thực hiện và chịu toàn bộ chi phí cho công việc này. Tôi hứa sân trượt băng sẽ được mở cửa vào tháng Mười Một năm nay. Đổi lại, tôi sẽ được thuê sân trượt này theo giá thị trường, và điều hành nó sau khi hoàn thành việc xây dựng."

Ngày 28-5-1986, tôi gửi lá thư này đến Ed Koch. Tôi thật ngạc nhiên khi thấy ông ta xem thường lời đề nghị của tôi. Trong thư phúc đáp, ông ta cho biết thành phố từ chối việc để tôi điều hành Wollman Rink, nhưng họ sẽ rất vui nếu tôi tặng cho thành phố ba triệu đô-la để xây dựng lại sân trượt băng này và đứng ra giám sát việc xây dựng.

Giọng điệu trong thư phúc đáp khiến tôi thật tức giận. Nhưng cũng may, tôi không phải là người duy nhất cảm

thấy điều đó. Tôi không cho giới báo chí biết về sự việc này vì không muốn người ta buộc tội tôi là chơi trội để lấy tiếng vang. Tuy nhiên, chính Ed Koch lại quyết định cho các phóng viên biết về lá thư phúc đáp mà ông ta đã gửi cho tôi. Ông ta nghĩ rằng làm như thế sẽ khiến tôi phải lẳng lặng rút lui.

Nhưng ông ta đã đánh giá thấp phản ứng của báo giới. Báo chí rất thích những câu chuyện mang tính chất đối kháng. Và có lẽ quan trọng nhất là nhiều phóng viên có khuynh hướng xem họ như là những người bênh vực cho người tiêu dùng. Họ cảm thấy tức giận trước một việc làm lãng phí thời gian và tiền của, gây thiệt hại cho công dân của thành phố.

Tôi cũng ngạc nhiên khi thấy báo chí hoàn toàn đứng về phía tôi. Chỉ trong vòng ba ngày, hàng chục bài báo và bài xã luận đã lên tiếng công kích Koch vì đã khước từ lời đề nghị của tôi.

Một điều tôi học hỏi được khi làm việc với các quan chức chính phủ trong những năm qua đó là sử dụng sức mạnh của báo chí để buộc họ phải hành động. Những bài báo công kích, ngay cả trên một tờ báo không có tiếng tăm, cũng khiến cho hầu hết các chính khách phải mất ăn mất ngủ. Sự công kích của báo giới sẽ khiến họ bị mất phiếu, và điều đó dẫn đến khả năng họ có thể bị thất bại trong lần bầu cử kế tiếp.

Ngay khi báo chí lên tiếng, Koch đã đảo ngược hoàn toàn quyết định trước đó của ông ta. Ngày 6-6-1986, các quan chức của thành phố, có cả Henry Stern, gặp tôi tại văn phòng của tôi để thảo luận về hợp đồng tôi sẽ đứng ra xây dựng lại

Wollman Rink. Tôi đưa ra một giải pháp đơn giản: tôi sẽ chịu toàn bộ chi phí cho việc xây dựng; đổi lại, tôi sẽ được điều hành sân trượt băng và lợi nhuận thu được sẽ được khấu trừ dần vào khoản chi phí tôi đã bỏ ra. Nói cách khác, tôi không chỉ giám sát việc xây dựng mà còn cho thành phố vay ba triệu đô-la trong một khoảng thời gian vô hạn định nếu như sân trượt băng này không mang lại lợi nhuận để bù đắp cho khoản vay đó.

Tuy vậy, họ không đồng ý để tôi điều hành Wollman Rink một khi nó hoạt động trở lại. Sau một ngày thương thảo, cuối cùng chúng tôi đạt được một thỏa thuận. Theo đó, tôi sẽ tự trang trải chi phí xây dựng và phải khánh thành sân trượt băng này vào ngày 15-12-1986. Về phía thành phố, họ sẽ hoàn trả cho tôi đúng số tiền thực tế đã chi cho việc xây dựng ngay sau đó nhưng không vượt quá ba triệu đô-la, nghĩa là tôi sẽ phải tự mình gánh chịu phần bội chi nếu để vượt ngân sách.

Thế là tôi chỉ còn một thách thức cuối cùng phải vượt qua: xây dựng sân trượt băng một cách nhanh chóng và đúng kỹ thuật. Nếu trễ chỉ một ngày thôi, hoặc vượt ngân sách chỉ một đô-la, tôi chắc cũng khó lòng được yên thân với Ed Koch hay bất kỳ người nào khác.

Tôi quyết định tìm một công ty giỏi nhất chuyên xây dựng sân trượt băng. Canada là nơi hợp lý nhất cho việc tìm kiếm vì trượt băng là môn thể thao của xứ sở này. Tôi nghĩ có lẽ phải tìm đến những công ty đã xây dựng những sân trượt cho các đội khúc côn cầu trên băng chuyên nghiệp của Canada. Mọi người tôi dò hỏi đều tiến cử Cimco, một công ty lớn ở Toronto.

Tôi điện thoại cho người đứng đầu của Cimco, và hỏi: "Để xây dựng một sân trượt băng lớn ở ngoài trời thì tôi cần phải làm gì?" Ông ta ngay lập tức cho tôi một số hướng dẫn cụ thể. Chọn lựa quan trọng nhất, ông ta nói, là hệ thống tạo băng. Trước đây, thành phố đã sử dụng một công nghệ mới với một hợp chất làm lạnh gọi là *freon*. Ưu điểm của hệ thống *freon* là tiết kiệm điện năng. Khuyết điểm của nó là khó bảo trì vì hệ thống dễ hư hỏng và không ổn định, đặc biệt là ở những sân trượt băng công cộng nơi thường xuyên có nhiều người lui tới. Một người bạn ở công ty Cimco cho tôi biết có ít nhất một phần ba trong số những sân trượt băng sử dụng hợp chất *freon* đã gặp phải những trục trặc về hệ thống.

Chọn lựa thứ hai là dùng nước muối lưu chuyển qua một hệ thống ống dẫn. Cách làm này đã được sử dụng từ lâu ở hàng trăm sân trượt băng trên thế giới. Cách này tuy đòi hỏi chi phí vận hành cao hơn cách dùng chất *freon* nhưng có độ tin cậy cao và hoạt động bền bĩ. Sân trượt băng ở trung tâm Rockefeller sử dụng hệ thống nước muối từ khi mở cửa năm 1936 đến nay vẫn chưa gặp phải một vấn đề nào lớn cả.

Tôi quyết định dùng cách thứ hai cho Wollman Rink. Các giới chức thành phố cuối cùng cũng tán thành chọn lựa này.

Ngày 16-6, thành phố đưa ra một báo cáo về những sai lầm trong dự án Wollman Rink trong sáu năm qua. Cuộc nghiên cứu đã được tiến hành trong mười lăm tháng, gấp bốn lần khoảng thời gian tôi cam kết sẽ hoàn tất việc tái xây dựng Wollman Rink. Bản báo cáo đã chỉ ra rất nhiều ví dụ về năng lực yếu kém của thành phố trong dự án này. Thế nhưng nó lại

không nêu ra được ai là người chịu trách nhiệm cho những thất bại đó, và cần phải làm gì để tránh lặp lại những thất bại như thế trong tương lai.

Thành phố đóng cửa Wollman Rink lần đầu tiên vào tháng 6-1980 để xây dựng lại. Phải mất một năm để hoàn tất các thủ tục về phê duyệt thiết kế và đấu thầu. Tháng 3-1981, công trình bắt đầu được xây dựng với việc lắp đặt hơn ba mươi kilô-mét đường ống cho hệ thống làm lạnh dùng hợp chất *freon*. Tuy nhiên, lúc bấy giờ, Phòng quản lý công viên của thành phố lại có ý kiến khác về vị trí phòng đặt máy nén khí và chủng loại thiết bị làm lạnh. Thế là việc thi công bị ngưng trệ.

Một vấn đề khác liên quan đến việc thiết kế. Phần nền của sân trượt được thiết kế có độ dốc với mức chênh lệch giữa hai đầu sân khoảng 20cm. Thực tế thì chúng chênh nhau đến gần 30cm. Mục đích của các nhà thiết kế là vào mùa Hè, sân trượt sẽ được dùng như là một hồ nước, và độ dốc đó sẽ giúp cho việc phản chiếu ánh sáng tốt hơn. Tuy nhiên, cũng chính nó sẽ gây ra một vấn đề bất ổn vào mùa Đông. Vì độ sâu của nước không đồng nhất nên khi đông lại, băng sẽ không có độ chắc giống nhau trên khắp bề mặt. Có nhiều khả năng phần nước ở phía sâu hơn sẽ không đóng băng hoàn toàn, bất kể hệ thống máy tạo băng có công suất mạnh như thế nào.

Đồng thời, một cuộc tranh cãi mới nảy sinh giữa các thành viên của Phòng quản lý công viên của thành phố về việc thiết kế lối đi xung quanh sân trượt. Một lần nữa, việc thi công lại bị gián đoạn. Thêm vào đó, mùa Đông khắc nghiệt ập đến làm đình trệ mọi việc. Hệ thống ống bị bỏ ngỏ, không người coi

sóc, phải trân mình hứng chịu những trận bão tuyết và cả nạn ăn cắp các ống đồng.

Cuối cùng, việc đổ bê tông cũng được tiến hành vào tháng 6-1982. Tuy nhiên, việc sử dụng các thiết bị rung để tạo độ chặc cho bê tông đã khiến các mối nối giữa các ống đồng bị hở. Thêm vào đó, vì không tính toán kỹ khối lượng bê tông cần thiết nên khi đổ gần xong thì bê tông bị thiếu. Để khắc phục việc này, nhà thầu đã quyết định thêm nước vào để làm loãng bê tông. Đó là một trong những sai lầm nghiêm trọng nhất. Hậu quả là các vết nứt đã xuất hiện chỉ sau đó một tuần.

Vì bị trì hoãn nhiều lần, tiến độ thi công bị chậm trễ rất nhiều, nhà thầu lắp đặt hệ thống tạo băng đã yêu cầu tăng tiền so với giá trị của hợp đồng ban đầu. Thành phố lại phải thương lượng nhiều lần, và mãi đến tháng 7-1983 họ mới đạt được một thỏa thuận mới với nhà thầu. Thời điểm hoàn tất việc lắp đặt hệ thống tạo băng được ấn định là tháng 9-1984.

Vì một số mối nối giữa các ống đồng đã bị hở trong quá trình đổ bê tông nên khi đi vào vận hành, hệ thống này đã không tạo được băng như mọi người mong muốn. Khí rò rỉ từ đường ống khiến họ phải khoan bê tông để sửa chữa. Nhưng chính việc làm này lại khiến cho hệ thống ống bên dưới bị tổn thương nhiều hơn. Bề mặt bê tông cũng ngày càng xuất hiện nhiều vết nứt.

Khi đó, tôi đã nói với Henry Stern rằng mọi việc phải được bắt đầu lại từ đầu. Tôi cũng đề nghị được đứng ra thực hiện việc này, nhưng bị Stern từ chối.

Mùa Xuân năm 1985, thành phố lại có một ý tưởng độc đáo khác: chi hai trăm ngàn đô-la cho một công ty tư vấn để nghiên cứu tại sao chất *freon* lại bị rò rỉ qua các đường ống, và đề xuất những giải pháp sửa chữa. Công ty tư vấn này hứa sẽ hoàn thành công việc trong bốn tháng; nhưng đến tháng 12-1985, họ vẫn chưa thể đưa ra một kết luận hoàn chỉnh sau chín tháng dò dẫm trên sân trượt băng này.

Thế là sáu năm đã trôi qua với gần mười ba triệu đô-la cho việc xây dựng lại Wollman Rink coi như đổ sông đổ biển.

Giữa tháng 6-1986, khi Ban Thẩm định đồng ý với thỏa thuận giữa thành phố với tôi, tôi đã bắt vào việc. Tôi thuê công ty Cimco làm tư vấn cho tôi, và lắp đặt hệ thống đường ống và các thiết bị tạo băng. HRH cũng được chọn làm công ty xây dựng cho Wollman Rink vì họ đã từng làm việc với tôi trong các dự án khách sạn Hyatt và cao ốc Trump Tower. Trong dự án này, họ đồng ý cộng tác với tôi mà không tính lợi nhuận gì cả. Trong khi đó, ngân hàng Chase Manhattan cũng chấp thuận cho tôi vay toàn bộ chi phí cho công trình mà không tính lãi suất. Đây đúng là một dự án mà mọi người đều đánh giá cao và đồng tâm hiệp lực với nhau mà không tính toán thiệt hơn.

Chúng tôi quyết định giữ lại mặt băng cũ, dùng nó như một nền phụ cho mặt băng mới. Chúng tôi làm bằng phẳng lại cái nền phụ này để nó không dốc như trước đây, lắp đặt hệ thống ống trên đó, rồi đổ bê tông. Trong khi đó, Cimco xây dựng hai hệ thống thiết bị tạo băng khổng lồ, mỗi cái nặng gần mười sáu tấn.

Chỉ trong vòng ba ngày, từ ngày 7 đến ngày 10-9, chúng tôi đã lắp đặt hơn 35km đường ống. Ngày 11-9, việc đổ bê tông tươi lên trên hệ thống ống này được tiến hành, kéo dài suốt mười tiếng đồng hồ. Đến cuối tháng Chín, các thiết bị tạo băng đã được lắp đặt hoàn chỉnh, và đấu nối với hệ thống ống dưới lớp bê tông vừa đổ.

Mọi việc đã sẵn sàng. Tất cả những gì chúng tôi cần để kiểm tra sự vận hành của hệ thống là thời tiết phải lạnh dưới 12°C trong bốn ngày liên tục. Nhưng trời lại trở nên ấm áp hơn trong hai tuần lễ liên tục. Lần đầu tiên trong đời, tôi mong mùa Đông đến thật nhanh.

Rất may, đến ngày 12-10 thì nhiệt độ cũng giảm xuống dưới 12°C, và giữ ở mức đó trong nhiều ngày. Đến 15-10, chúng tôi bắt đầu bơm nước muối vào các đường ống. Không một chỗ rò rỉ và áp lực được duy trì ổn định. Đêm đó, băng bắt đầu hình thành trên mặt sân trượt – lớp băng tuyệt đẹp mà mọi người hằng mong đợi từ nhiều năm qua.

Tôi thực hiện việc xây dựng lại Wollman Rink chỉ trong vòng bốn tháng, với chi phí thấp hơn ngân sách dự trù hơn 750.000 đô-la. Thành phố cũng chấp thuận cho tôi sử dụng số tiền dư này cho việc cải tạo một nhà hàng và nhà trượt ván gần đó.

Trong suốt quá trình xây dựng, tôi chỉ thị cho người của tôi ngăn không cho các quan chức chịu trách nhiệm về công viên được vào khu vực tôi đang xây dựng. Đó là vì sự xuất hiện của họ chỉ mang lại thảm họa cho chúng tôi mà thôi. Có một lần, khi chúng tôi vừa hoàn tất sân trượt, sáu nhân viên của Phòng quản lý công viên mang đến một cây nhỏ,

nói rằng thành phố muốn trồng cái cây đó để vinh danh tôi. Cái cây trông thật xấu xí, khẳng khiu, nhưng tôi cũng tạm chấp nhận. Tuy nhiên, điều khiến tôi giận dữ là cách trồng cây của họ. Ngày hôm trước, chúng tôi vừa trồng một thảm cỏ đẹp xung quanh sân trượt. Thế mà họ dám lái chiếc máy kéo chở cái cây kia đi lên mặt đất ẩm ướt và cày nát lớp cỏ mới trồng.

Có lẽ Henry Stern và Ed Koch là hai trong số ít những người không cảm thấy mừng vui trước sự thành công của chúng tôi. Một lần nữa, báo chí lại lên tiếng chỉ trích thái độ của họ, và cho rằng những gì đã xảy ra cho Wollman Rink trước đây là những bài học quý giá không thể nào quên đối với chính quyền thành phố.

Trước mặt phóng viên, họ luôn nói rằng sau khi công trình hoàn tất, họ sẽ gặp gỡ chúng tôi để rút ra những bài học cần thiết cho những công trình khác của thành phố. Thế nhưng, tôi chưa bao giờ nhận được một cú điện thoại nào từ bất kỳ viên chức nào của thành phố đề cập đến một cuộc gặp như vậy. Tôi cũng chẳng ngạc nhiên chút nào vì biết rằng họ sẽ lờ đi, lặng im cho đến khi sự chỉ trích của báo chí lắng dịu theo thời gian.

Cũng có một lần, giải thích cho việc tại sao tôi lại có thể hoàn thành công việc này một cách nhanh chóng trong khi thành phố thì không, Koch thừa nhận rằng tôi đã làm việc cật lực và có một đội ngũ nhân lực thông minh và hết lòng với công việc, vì họ biết rằng nếu xử lý công việc kém, họ sẽ không thể làm việc với tôi được nữa. Lời giải thích đó không

sai, nhưng ông ta lại không đề cập đến cơ chế làm việc rườm rà và quan liêu của thành phố, cũng như sự thiếu năng lực của các viên chức có trách nhiệm.

Có hai lý do khiến các viên chức của thành phố không thể xúc tiến công việc một cách nhanh chóng như các nhà phát triển địa ốc tư nhân. Thứ nhất, theo luật pháp quy định, thành phố phải tổ chức đấu thầu các công trình của họ để chọn ra nhà thầu bỏ giá thấp nhất mà không đếm xỉa đến chất lượng thực thi công việc của các nhà thầu. Vì vậy, cần phải có những tiêu chuẩn khách quan để thẩm định xem nhà thầu có đủ năng lực thực hiện công việc hay không. Bất kỳ nhà thầu nào trước đây đã từng thực hiện tốt các công trình của thành phố, đúng tiến độ và ngân sách, nên được chọn lựa một cách ưu tiên.

Thứ hai, cái gọi là đạo luật Wicks[60] đã ảnh hưởng xấu đến các công trình của thành phố. Theo luật này, các công trình nhà nước có trị giá trên năm mươi ngàn đô-la đều phải được chia cho ít nhất bốn nhà thầu thực hiện. Mục đích của luật này là gia tăng sự cạnh tranh giữa các nhà thầu và giảm chi phí thực hiện. Nhưng mặt hạn chế của nó là chẳng có ai chịu trách nhiệm tổng quát cả vì không có nhà thầu chính cáng đáng việc điều hành thi công; kết quả là các công trình thường bị trì hoãn, gây nhiều tranh cãi và vượt ngân sách.

---

[60] Đạo luật Wicks được Cơ quan lập pháp bang New York phê chuẩn vào năm 1924, áp dụng cho tất cả các công trình trị giá hơn năm mươi ngàn đô-la của chính phủ trong tiểu bang này, bao gồm xây dựng, điện, nước, và hệ thống sưởi, thông gió và điều hòa không khí. (ND)

Tôi không phủ nhận những luật này tạo nhiều trở ngại cho thành phố trong việc thực hiện các công trình của họ, nhưng tôi tin rằng vấn đề chính nằm ở khả năng lãnh đạo.

Khả năng lãnh đạo là chìa khóa để hoàn tất mọi công việc. Hầu như ngày nào tôi cũng đến công trường để xem tiến độ đi đến đâu. Tôi đề ra thời hạn sáu tháng để hoàn thành việc xây dựng lại Wollman Rink. Tuy nhiên, theo tính toán của riêng mình, tôi cho rằng bốn tháng là đủ, cộng thêm một tháng để sửa chữa những sai sót, nếu có. Theo kinh nghiệm của mình, tôi cho rằng bạn phải có chuyên môn, nắm vững công việc, và theo sát nhà thầu để thúc đẩy họ hoàn tất công việc được giao đúng hạn và trong ngân sách dự trù.

Điều tệ hại nhất là không ai trong guồng máy lãnh đạo của thành phố đứng ra nhận lãnh trách nhiệm về những thất bại trong dự án xây dựng lại Wollman Rink. Tôi có một ví dụ điển hình cho việc này. Vào năm 1984, Bronson Binger, khi đó đang là trợ lý của Ủy viên Hội đồng thành phố phụ trách về công viên, tuyên bố ông ta là người chịu trách nhiệm chính của dự án xây dựng lại sân trượt băng Wollman Rink. Ông ta nói trong một cuộc họp báo rằng ông ta sẽ từ chức nếu như Wollman Rink không thể mở cửa lại trong mùa Đông tiếp theo.

Một năm trôi qua, sân trượt băng vẫn đóng cửa im ỉm. Binger đã từ chức như lời ông ta đã tuyên bố. Thế nhưng đó chỉ là một việc làm nhằm xoa dịu quần chúng. Một thời gian ngắn sau đó, ông ta được bổ nhiệm làm Phó ủy viên phụ trách việc xây dựng các nhà tù của tiểu bang.

Tôi không biết nhiều về việc xây dựng nhà tù, nhưng chắc chắn rằng việc cải tạo một sân trượt băng dễ dàng hơn rất nhiều. Bạn không thể thăng cấp và bổ nhiệm một người vào một vị trí khác tương tự khi họ đã từng thất bại, vì tất cả những gì bạn có được sẽ lại là những thất bại.

Người duy nhất có lợi từ sự thiếu năng lực của các quan chức thành phố là các nhà thầu. Khi một dự án nhà nước được quản lý một cách lỏng lẻo và vượt ngân sách, họ sẽ vớ được những khoản tiền lớn từ những chi phí không chính đáng.

Buổi lễ khánh thành sân trượt băng Wollman Rink rất hoành tráng với sự tham dự của hai nhà cựu vô địch trượt băng nghệ thuật Dick Button và Aja Zanova-Steindler. Cùng với họ cũng có những ngôi sao thế giới khác như Peggy Fleming, Dorothy Hamill, Scott Hamilton, Debbi Thomas, Robin Cousins, Toller Cranston, và nhiều người khác nữa.

Thành phố cũng yêu cầu tôi điều hành Wollman Rink tạm thời trong mùa đầu tiên. Tôi đã chọn công ty Ice Capades để quản lý sân trượt băng này. Họ không những giỏi tổ chức những màn trình diễn trên băng mà còn quản lý một số sân trượt băng tốt nhất của Mỹ.

Họ đã làm tốt công việc, không chê vào đâu được. Trước đây, trong thập niên 1970, doanh thu hằng năm ở Wollman Rink vào khoảng một trăm ngàn đô-la, và chưa bao giờ vượt quá con số 150.000 đô-la. Nay ngay trong mùa đầu tiên, chúng tôi đã thu được 1,2 triệu đô-la dù tiền vé vào cửa ở đây thấp hơn bất kỳ sân trượt băng tư nhân nào khác trong thành phố – 4,5 đô-la cho người lớn và 2,5 đô-la cho trẻ em. Lợi nhuận

sau khi đã trừ hết các chi phí còn năm trăm ngàn đô-la. Toàn bộ số tiền này được chuyển cho Phòng quản lý công viên và các tổ chức từ thiện. Nhưng điều quan trọng nhất là hơn năm trăm ngàn người nay đã có thể vui chơi thoải mái trên sân trượt băng Wollman Rink.

Khi tôi viết những dòng này vào mùa Xuân năm 1987, tôi thật sự phấn khích mỗi khi nhìn qua cửa sổ trên căn hộ của tôi ở tòa nhà Trump Tower và thấy hàng trăm người đang trượt băng trên Wollman Rink.

13

TRỞ VỀ CHỐN CŨ

Câu chuyện bên bờ Tây sông Hudson

Khu đất rộng hơn ba mươi hec-ta dọc bờ Tây sông Hudson (West Side), giữa đường số 59 và đường số 72, có lẽ có nhiều cơ duyên gắn bó với tôi. Tôi đã cảm thấy rất day dứt khi phải quyết định bán nó vào mùa Hè năm 1979. Đó là quyết định khó khăn nhất trong việc kinh doanh mà tôi đã từng thực hiện. Nhưng đến tháng 1-1985, tôi lại có cơ hội thâu tóm lại khu đất này một cách nhanh chóng.

Tôi mua lại được khu đất này với giá hời vì nó đang bị ngân hàng tịch biên để khấu trừ nợ, và chưa được rao bán rộng rãi. Người ta nói rằng tôi đã trả 95 triệu đô-la, nó cũng gần đúng với con số thực tế. Nếu tính về giá trị đồng tiền thì tôi mua khu đất này năm 1985 rẻ hơn so với năm 1979. Giá trị bất động sản ở Manhattan đã tăng khoảng năm lần giữa hai khoảng thời

gian đó. Ngay sau khi tôi mua khu đất này, một nhóm các nhà phát triển địa ốc đã bỏ ra gần năm trăm triệu đô-la để mua Columbus Circle Coliseum, một khu đất có diện tích nhỏ hơn khu đất của tôi rất nhiều và chỉ cách đó bốn dãy phố.

Việc mua khu đất này từ công ty Penn Central Railroad năm 1974 là thương vụ đầu tiên của tôi ở Manhattan. Khi đó, thành phố đang trên bờ vực phá sản, và West Side được xem là một khu khó sinh sống. Nhưng tôi tin rằng mình đã không sai lầm khi mua nó với giá hời.

Tuy nhiên, trong năm năm sau đó, có nhiều yếu tố bất lợi cho tôi trong dự án West Side. Chính phủ đã cắt trợ cấp về nhà ở đối với những người có lợi tức trung bình, người dân ở đó chống đối việc phát triển một cách mạnh mẽ, và ngân hàng vẫn còn lưỡng lự trong việc hỗ trợ tài chính cho những kế hoạch phát triển với quy mô lớn của tôi. Nhưng có lẽ quan trọng nhất là thời điểm đó tôi đang thực hiện những dự án lớn khác – khách sạn Commodore/Hyatt, cao ốc Trump Tower, và một khách sạn-sòng bài ở thành phố Atlantic – mà nguồn lực của tôi thì vẫn còn rất giới hạn.

Thế nên tôi đành chấm dứt thương vụ đó với công ty Penn Central vào năm 1979. Họ đã bán khu đất này cho Abe Hirschfeld, một người bạn của tôi. Hirschfeld sau đó hợp tác với Francisco Macri[61], một nhà công nghiệp người Argentina gốc Ý. Macri trở nên giàu có nhờ xây nhiều cây cầu cho chính

---

[61] Francisco Macri sinh ngày 15.4.1930 ở Rome, Ý. Ông di cư sang Argentina ngày 6.1.1949, và sau đó trở thành một nhà tư bản nổi tiếng với nhiều hoạt động phát triển trong nhiều ngành công nghiệp ở quốc gia này. (ND)

phủ Argentina trong thập niên 1960. Ông ta chịu trách nhiệm phát triển toàn bộ khu đất ở West Side. Tuy nhiên, việc giám sát trực tiếp dự án phát triển ở West Side lại được Macri giao cho Carlos Varsavsky[62], người lúc đó đang cùng điều hành công ty BA Capital với ông ta.

Nhóm của Macri bao gồm nhiều người rất thông minh, có năng lực trí tuệ. Tuy nhiên, họ thiếu kinh nghiệm thực tiễn trong việc phát triển địa ốc, nhất là ở thành phố New York – nơi có nhiều quy định phức tạp.

Điều quan trọng đầu tiên để phát triển bất kỳ dự án lớn nào ở khu Manhattan là dự án đó phải có ý nghĩa về kinh tế với sự chấp thuận của chính quyền. Việc quy hoạch lại một khu vực là một tiến trình phức tạp và tốn nhiều thời gian. Nó liên quan đến nhiều cơ quan của chính phủ cấp thành phố cũng như cấp tiểu bang, các cộng đồng và nhiều chính trị gia địa phương.

Sau nhiều nỗ lực vận động và phải chịu nhiều sự nhượng bộ với thành phố, cuối cùng dự án Lincoln West của Macri ở West Side cũng được chấp thuận. Nhưng chính vì những nhượng bộ như thế mà ông ta phải chuốc lấy thất bại dù đã nỗ lực hết sức để hiện thực hóa dự án này.

Dù sao đi nữa, đó cũng là một kết cuộc đáng buồn cho Macri vì ông ta là một con người tuyệt vời, rất nhiệt tình trong một

---

[62] Carlos Varsavsky (1933-1983) là tiến sĩ về vật lý học thiên thể (astrophysics). Ông là người Argentina nhưng đã cùng gia đình di cư sang Mỹ năm 1977 để tránh "Cuộc chiến bẩn thỉu" (Dirty War – kéo dài từ năm 1976 đến năm 1983) của chế độ độc tài quân sự Jorge Rafael Videla. (ND)

công việc mà ông ta cho là đúng đắn và hữu ích. Nhưng ngay từ đầu, ông ta đã phạm một sai lầm nghiêm trọng: ông ta cho rằng với một dự án lớn như thế, ông ta có thể chấp nhận hầu như mọi chi phí mà vẫn có lời. Thực tế thì bạn sẽ bị "ăn tươi nuốt sống" trước khi có được lợi nhuận trừ phi dự án được phát triển bằng những nguồn lực tài chính của chính bạn.

Một trong những vấn đề của Macri là ông ta cố gắng áp dụng những nguyên tắc trong việc xây dựng cầu vào việc phát triển địa ốc. Khi bạn hợp đồng với chính phủ để xây một cây cầu, tất cả những gì bạn cần phải làm để kiếm được lợi nhuận là đừng để dự án vượt ngân sách. Vấn đề hoàn toàn khác trong phát triển địa ốc. Bạn có thể ước tính chi phí xây dựng, nhưng bạn không thể đưa ra một con số doanh thu cụ thể vì bạn luôn phải phụ thuộc vào thị trường. Những biến số chi phối lợi nhuận của bạn gồm giá bán hoặc cho thuê một căn hộ hay văn phòng, thời gian thu hồi vốn, và chi phí thực hiện của bạn trong thời gian đó. Càng đầu tư ít tiền thì bạn càng hạn chế được những rủi ro sau này.

Macri đã mất gần ba năm chỉ để thực hiện những yêu sách của thành phố với hy vọng là dự án Lincoln West của ông sẽ được chấp thuận. Đầu tiên, Macri đồng ý cung cấp ba mươi triệu đô-la để chỉnh trang ga xe điện ngầm trên đường số 72, gần khu vực của dự án – cho dù việc cải tạo này chỉ là mở rộng sân ga thêm khoảng 1,5m. Với ba mươi triệu đô-la, bạn có thể xây dựng lại toàn bộ một nhà ga.

Kế đó, Macri cam kết chi năm triệu đô-la cho tuyến đường sắt chuyên chở hàng hóa ở South Bronx để thay thế tuyến

đường ở West Side. Ông ta cũng hứa sẽ đóng góp ba mươi triệu đô-la để xây dựng một bãi đậu xe công cộng trong khu vực dự án. Sau đó, ông ta lại đồng ý xây dựng một con đường nối với hệ thống hiện hữu của thành phố – một công trình chắc chắn sẽ "ngốn" hàng chục triệu đô-la nữa. Khi công ty cấp điện Con Edison yêu cầu Macri đóng góp chi phí trong việc xây dựng lại một ống khói trong nhà máy của công ty này ở khu West Side, Macri thậm chí cũng chấp nhận. Điều này thật phi lý.

Tệ hại hơn nữa là ông ta đã đồng ý với sự phân vùng sử dụng đất của thành phố. Theo đó, chỉ có chưa đến 4.300 căn hộ trên khuôn viên đất rộng hơn ba mươi hec-ta này – một mật độ xây dựng khá thấp so với một số khu chung cư liên hợp cao sáu tầng ở vùng ngoại ô. Bốn phần năm trong số này lại nằm về phía Nam, một nơi hoàn toàn chưa phát triển cụm dân cư nào cả.

Sai lầm nghiêm trọng cuối cùng của Macri là ông ta chưa bao giờ thực hiện một chiến dịch quảng bá nhằm tạo sức hấp dẫn cho dự án của mình. Báo chí hầu như không hề đề cập đến cái tên Lincoln West trong suốt bốn năm ông ta thủ đắc khu đất đầy tiềm năng này.

Ở New York, người ta thường mất khoảng hai năm mới bán hết 150 căn hộ cao cấp với một chiến dịch quảng cáo rầm rộ và có hiệu quả. Để bán được hàng ngàn căn hộ trong một khu vực mới phát triển, bạn phải có những sản phẩm độc đáo, có thể nói là độc nhất vô nhị, kèm theo một kế hoạch tiếp cận khách hàng một cách năng động và sáng tạo. Macri đã không làm được hai điều này. Dự án Lincoln West chỉ có hơn hai

mươi tòa nhà thấp với lối kiến trúc nhạt nhẽo giống như hàng loạt dự án nhà ở của chính phủ ở Manhattan trong những năm 1960. Vì thế, chẳng có gì ngạc nhiên khi không có một ngân hàng nào muốn cho Macri vay tiền cả cho dù họ đã và đang rót tiền vào những dự án phát triển khác ở thành phố New York.

Vào cuối năm 1983, Macri lại gặp phải những khó khăn về tài chính. Cuộc chiến ở quần đảo Falklands[63] đã ảnh hưởng xấu đến việc kinh doanh của ông ta ở Argentina. Đồng thời, tính đến thời điểm đó, Macri đã đổ vào dự án Lincoln West hơn một trăm triệu đô-la. Và ông ta bắt đầu mất khả năng trả nợ cho ngân hàng Chase Manhattan.

Mùa Xuân năm 1984, Abe Hirschfeld điện thoại cho tôi biết Macri đang muốn bán khu đất ở West Side. Dù đang gặp nhiều khó khăn nhưng Macri vẫn còn rất lưỡng lự. Do vậy, vào giữa năm 1984, ông ta đề nghị hai bên ký một thư thỏa thuận sẽ thực hiện thương vụ này.

Một trong những điều đầu tiên mà bất cứ người nào cũng phải biết trước khi tham gia vào lĩnh vực địa ốc, nhất là ở thị trường New York, là không bao giờ ký một thư thỏa thuận như

---

[63] Falklands là một quần đảo lớn ở Nam Thái Bình Dương, cách Argentina 483km về phía Đông. Quần đảo này được người Âu châu phát hiện vào thế kỷ 15. Anh, Pháp, Tây Ban Nha và Argentina (độc lập năm 1817) đều tranh chấp chủ quyền trên quần đảo này. Từ năm 1833 nó trở thành thuộc địa của Anh. Ngày 2.4.1982, Argentina đánh chiếm quần đảo này. Sau hai tháng giao tranh ác liệt trên biển và trên không, quân đội Anh nắm lại quyền kiểm soát Falklands ngày 14.6. (ND)

thế cả. Bạn có thể phải mất nhiều năm trời tranh chấp trước tòa án chỉ để xóa bỏ một điều khoản đơn giản và không trói buộc trong đó. Nhưng Macri lại không biết điều này. Và Jerry Schrager, luật sư của tôi, đã lập một thư thỏa thuận với rất nhiều điều khoản trói buộc.

Macri vẫn nuôi ước mơ thực hiện dự án Lincoln West nên nhiều tháng sau đó đã yêu cầu tôi hủy bỏ lá thư này. Macri giải thích rằng ông ta biết mình đang gặp rất nhiều khó khăn với dự án này nhưng muốn thực hiện một nỗ lực cuối cùng. Cảm thông với sự nhiệt tình và chân thật của Macri, tôi xé đôi lá thư ngay trước mặt ông ta và nói: "Nếu ông quyết định bán khu đất này một lần nữa, tôi hy vọng ông sẽ nghĩ đến tôi trước tiên. Xin chúc ông may mắn."

Tôi tin rằng hành động đó khiến Macri đồng ý bán lại cho tôi khu đất này với giá gần một trăm triệu đô-la, dù lúc đó có rất nhiều nhà đầu tư trả giá cao hơn.

Các thủ tục mua bán hoàn tất vào tháng 1-1985. Khi đó, tôi đã có trong đầu những kế hoạch cơ bản cho việc phát triển khu đất này. Tôi sẽ xây một dãy nhà chọc trời để tầm nhìn của mỗi căn hộ không bị hạn chế, một mặt nhìn xuống dòng Hudson thơ mộng và mặt kia hướng về cảnh quan hùng vĩ của thành phố. Tôi tin rằng những tòa nhà cao sẽ làm cho dự án uy nghi và hấp dẫn hơn.

Tôi cũng sẽ hình thành một khu mua sắm khổng lồ ở tầng trệt, dọc bờ sông trước các tòa nhà. Những siêu thị lớn, những cửa hàng giày dép, những hiệu thuốc, và những tiệm bán đồ

gia dụng là những dịch vụ mua sắm cơ bản mà tôi tin rằng khu này cần phải có. Lợi thế về chi phí mặt bằng thấp sẽ giúp tôi đưa ra được một giá thuê hợp lý đối với những người buôn bán lẻ.

Không giống như Macri, tôi đã chuẩn bị để chịu đựng một thời gian dài mà không nhượng bộ – ngay cả đến lúc thành phố có một chính quyền khác – để đạt được sự chấp thuận cho một dự án mà tôi tin có thể mang lại nhiều lợi ích về kinh tế cho thành phố.

Thách thức chủ yếu đầu tiên của tôi là tạo sự hấp dẫn đối với chính quyền thành phố để họ chấp thuận việc phân vùng sử dụng đất của tôi. Chìa khóa để giải quyết thách thức này là tìm một giải pháp mang lại lợi ích cho cả đôi bên.

Và may mắn đã đến với tôi khi lúc đó hãng truyền hình NBC đang muốn dời tổng hành dinh của họ tại trung tâm Rockefeller sang một vị trí khác để mở rộng hoạt động. Có nhiều khả năng họ sẽ chuyển sang tiểu bang New Jersey, nơi có giá thuê đất và thuế suất thấp hơn New York.

Đối với thành phố, việc mất một công ty tầm cỡ như NBC là một thiệt hại lớn lao về kinh tế. Cơ quan phát triển kinh tế của thành phố New York ước tính thành phố sẽ mất khoảng bốn ngàn công ăn việc làm và khoảng năm trăm triệu đô-la một năm tiền thuế nếu họ để NBC ra đi.

Thêm vào đó, tâm lý của người dân thành phố cũng bị thương tổn rất nhiều nếu bị mất một công ty đã góp phần to lớn trong việc biến New York thành một trung tâm truyền

thông của thế giới. Đó là niềm tự hào của cả thành phố, cũng giống như tòa nhà chọc trời Empire State[64] và tượng Nữ thần Tự do.

Ở trung tâm Rockefeller, NBC chỉ có khoảng 11 hec-ta. Trong khi đó, với khu đất ở West Side, tôi có thể cung cấp cho họ 18 hec-ta hoặc hơn nữa – một không gian đủ để xây dựng những phòng thu hình lớn như những phim trường ở Hollywood, một điều mà không một nhà phát triển địa ốc nào khác ở New York có thể đáp ứng cho họ.

Đồng thời, tôi cũng có thể đưa ra cho họ một giá thuê cạnh tranh với giá thuê ở New Jersey. Để có được điều này, tôi cần được thành phố miễn thuế – một việc tôi nghĩ thành phố sẽ chấp thuận vì giữ NBC ở lại New York cũng là mối quan tâm về kinh tế của họ.

Càng nghĩ tôi càng thích ý tưởng này. Cho dù NBC không chuyển đến đây, khu đất của tôi vẫn là một nơi thích hợp để xây dựng những phim trường. Đó là một ngành kinh doanh tốt và thu hút được nhiều sự chú ý của công chúng. Thế là tôi

---

[64] Tòa nhà Empire State có 102 tầng, cao 381m (nếu tính cả cột ăng-ten thì độ cao lên đến 449m), với diện tích sử dụng là 257.000m^2 và diện tích xung quanh tòa nhà là 8.000m^2. Nó được hoàn tất vào năm 1931 sau ba năm xây dựng, và được xem là tòa nhà cao nhất thế giới trong suốt bốn mươi năm sau đó. Nhưng đến năm 1973, sau gần tám năm xây dựng, hai tòa tháp đôi của Trung tâm Thương mại Thế giới (World Trade Center) cũng ở New York, đã chiếm lấy danh hiệu này. Nó có 110 tầng, cao 417m (nếu tính cả cột ăng-ten thì độ cao lên đến 526,3m), với diện tích sử dụng là 800.000m^2. Nó được hoàn tất vào năm 1931 sau ba năm xây dựng. Đáng tiếc là hai tòa tháp này bị phá hủy hoàn toàn bởi các cuộc tấn công của khủng bố ngày 11.9.2001. (ND)

quyết định thiết kế dự án của mình theo ý tưởng này, và đặt tên cho nó là "Television City" (Thành phố truyền hình).

Thách thức thứ hai của tôi là làm sao cho công chúng quan tâm đến dự án này. Họ càng biết sớm và càng thích thú, tôi càng dễ thu hút khách đến mua những căn hộ ở đó. Nhiều nhà phát triển địa ốc xây dựng dự án của họ trước rồi mới quảng cáo sau đó. Lần này, tôi làm ngược lại với họ.

Xây dựng một tòa nhà cao nhất thế giới là một ước mơ tôi ấp ủ từ lâu. Tôi rất thích những tòa nhà chọc trời. Tôi nhớ khi còn nhỏ, có lần tôi đã nài nỉ bố tôi đưa đi xem tòa nhà Empire State cao nhất thế giới lúc bấy giờ. Nhưng nay, tòa nhà Sears Tower[65] ở thành phố Chicago, bang Illinois, đã lấy đi danh hiệu này. Tôi sẽ lấy lại danh hiệu đó cho New York.

Trên một khía cạnh nào đó, tôi thấy việc xây dựng những tòa nhà chọc trời hầu như chẳng thu được lợi nhuận gì cả, thậm chí có thể bị lỗ. Khi bạn xây dựng bất kỳ cấu trúc nào cao hơn năm mươi tầng, chi phí xây dựng sẽ gia tăng đáng kể. Nếu chỉ nhắm vào lợi nhuận, bạn nên xây ba tòa nhà, mỗi tòa

---

[65] 65 Tòa nhà Sears Tower có 108 tầng, cao 442m, được xây dựng từ năm 1970 đến năm 1973. Tháng 2-1982, hai cột ăng-ten được xây dựng thêm, nâng chiều cao tòa nhà lên 520m; ăng-ten phía Tây sau đó được nâng cao thêm bảy mét vào ngày 5.6.2000 để tiếp sóng kênh truyền hình NBC 5 Chicago (WMAQ-TV). Diện tích sử dụng của tòa nhà này là 353.961m². Tuy nhiên, danh hiệu tòa nhà cao nhất thế giới hiện nay có lẽ sẽ thuộc về Burj Dubai ở thủ đô Dubai, Các Tiểu Vương quốc Ả Rập Thống nhất. Tòa nhà này được khởi công xây dựng ngày 21.9.2004. Khi hoàn thành (dự kiến vào ngày 30.12.2008), nó sẽ có 164 tầng với độ cao 643,3m (nếu tính cả cột ăng-ten thì độ cao lên đến 818m), diện tích sử dụng là 334.000m². (ND)

nhà cao năm mươi tầng, thay vì xây một tòa nhà cao 150 tầng. Tuy nhiên, một tòa nhà chọc trời cũng là một điểm thu hút du khách với những sự quyến rũ của riêng nó.

Thách thức thứ ba là tôi phải tìm kiếm một kiến trúc sư có cùng một niềm say mê như tôi. Có hai người nổi trội nhất. Người thứ nhất là Richard Meier, một mẫu mực về kiến trúc New York. Các nhà phê bình rất ngưỡng mộ Meier, và ông ta có rất nhiều người ủng hộ. Tuy nhiên, tôi nhanh chóng khám phá ra rằng Meier không đáp ứng được những yêu cầu của tôi về quyết tâm và sự nhiệt tình. Ông ta thích mất thời gian vào sự trầm tư suy nghĩ, phân tích và tạo ra các lý thuyết nhiều hơn là hành động cụ thể.

Người thứ hai là Helmut Jahn. Tôi thích ông ta với những lý do rất khác với Meier. Ông ta rất phù hợp với những ý tưởng táo bạo của tôi. Jahn đã từng thiết kế trung tâm Xerox, và tòa nhà công nghệ cao State of Illinois ở thành phố Chicago. Khi tôi nói chuyện với Jahn, ông ta cũng đang xây dựng bốn tòa nhà khác ở Manhattan.

Không đầy ba tuần lễ sau đó, Jahn mang đến văn phòng tôi mô hình của dự án Television City. Nó có đầy đủ các yếu tố cơ bản mà tôi đã yêu cầu, cộng thêm những sáng tạo của Jahn. Mùa Hè năm 1985, tôi thuê ông ta làm kiến trúc sư trưởng của dự án.

Trong mùa Thu năm đó, chúng tôi nghiên cứu hàng chục bản vẽ. Cả hai đều cảm nhận rằng khu đất này lớn và đặc biệt đến nỗi chúng tôi không cần phải tạo ra những kiến trúc để hài hòa với các khu vực lân cận. Thay vào đó, chúng tôi nhận

thấy đây là một cơ hội để xây dựng một thành phố độc lập, với dáng vẻ và tính cách hoàn toàn khác lạ.

Ngày 18-11-1985, chúng tôi họp báo công bố dự án Television City. Chúng tôi dự định hình thành một khu phức hợp bao gồm khu thương mại, dân cư, và buôn bán lẻ trên tổng diện tích xây dựng hơn 1,7 triệu mét vuông. Dự án sẽ có khoảng tám ngàn căn hộ, bãi đậu xe cho 8.500 chiếc, khu vực dành cho phim trường và đài truyền hình rộng hơn 325.000m^2, khu vực bán lẻ rộng gần 160.000m^2. Công viên và các khoảng không gian mở sẽ chiếm hơn 160.000m^2, bao gồm cả một khu đi dạo dọc bờ sông. Ở trung tâm của khu đất, chúng tôi sẽ xây dựng một tòa nhà cao nhất thế giới – 509m, cao hơn tòa nhà Sears Tower ở thành phố Chicago 67m.

Với tôi, nét đẹp của dự án này là sự đơn giản nhưng hùng vĩ của nó. Bên cạnh tòa nhà cao nhất thế giới là bảy tòa nhà khác, ba tòa nhà ở đầu phía Bắc và bốn tòa nhà ở đầu phía Nam. Phía trước các tòa nhà sẽ là những khoảng sân có ba tầng để đậu xe, mua sắm và trên cùng là đường đi cho khách bộ hành. Nó sẽ cao hơn đường cao tốc West Side Highway ở gần đó một chút; điều này cho phép mọi người nhìn thấy dòng Hudson rõ ràng từ mọi nơi trong khu vực. Nhìn chung, Television City của chúng tôi lớn hơn gấp rưỡi so với Lincoln West của Macri, nhưng mật độ xây dựng tổng thể vẫn thấp hơn so với các dự án phát triển khác ở khu trung tâm thành phố.

Tôi nhận thấy hầu hết các phóng viên đếu ít quan tâm đến việc khai thác các chi tiết của dự án. Thay vào đó, họ tìm kiếm những yếu tố giật gân, thu hút nhiều sự chú ý của công chúng.

Điều đó cũng tạo thuận lợi cho tôi. Tôi đã chuẩn bị kỹ càng để trả lời những câu hỏi về mật độ xây dựng, giao thông và thiết kế của các loại nhà của dự án này. Nhưng tất cả các phóng viên đều tập trung vào tòa nhà cao nhất thế giới của chúng tôi. Báo chí và tin tức trên ti vi đều nói đến nó như là một biểu tượng của Television City.

Dư luận xã hội về tòa nhà cao nhất thế giới này cũng không hẳn hoàn toàn ủng hộ chúng tôi. Nhưng tôi cũng mong đợi như thế vì những tranh cãi sẽ giúp đưa hình ảnh dự án của chúng tôi xuất hiện nhiều hơn trên các mặt báo. Nhiều nhà phê bình cho rằng việc xây dựng một tòa nhà chọc trời như thế là không cần thiết, người ta không thích sống ở một độ cao như thế, và tôi sẽ không có đủ khả năng để thực hiện điều này.

Nhưng tôi ngạc nhiên khi thấy sự phản đối đó kéo dài không lâu và nhường bước cho những khía cạnh khác của dự án mà tôi hy vọng là sẽ ít bị tranh cãi. Paul Goldberger, nhà phê bình kiến trúc của tạp chí *Times*, đã có một bài báo dài chỉ trích rằng dự án của chúng tôi không hòa hợp với cảnh quan của các khu vực lân cận.

Điều mà Goldberger chỉ trích lại chính là ý đồ mà tôi thích nhất đối với dự án này. Mười năm trước đó, khi tôi xây dựng lại khách sạn Commodore/Hyatt, tình hình cũng giống như thế này. Những vùng lân cận nhà ga trung tâm Grand Central lúc bấy giờ đã đang chết dần chết mòn với lối kiến trúc nhàm chán và cũ kỹ. Tôi thấy chỉ có một cơ hội để thành công là xây dựng một khách sạn mới, đẹp, hiện đại và hùng vĩ khiến nó tách biệt và nổi bật so với cảnh quan xung quanh. Khách

sạn này đã gặt hái một thành công vang dội, và ngay cả những người đã từng lên tiếng phê bình nó cũng phải thay đổi ý kiến của họ sau đó. Với Television City, tôi cảm thấy mình đang sống lại cùng những trải nghiệm đã có với Commodore/Hyatt.

Tôi biết chắc rằng nếu đồng ý giảm phân nửa chiều cao của các tòa nhà và thiết kế sao cho chúng trông giống như những tòa nhà hiện hữu ở West Side, tôi sẽ có sự ủng hộ của những nhà phê bình như Goldberger. Nhưng khi đó, dự án của tôi sẽ không còn vẻ hoành tráng hoặc khác lạ nữa, và nó sẽ không bán được.

Cho đến mùa Xuân năm 1986, dự án của chúng tôi vẫn còn nằm yên bất động trên bàn làm việc của Ủy ban Quy hoạch thành phố. Nhiều người giải thích rằng đó là do sự ì ạch trong guồng máy chính quyền thành phố dưới thời thị trưởng Ed Koch.

Trong khi đó, nhiều người do Koch bổ nhiệm bị truy tố về tội hối lộ và nhận hối lộ, khai man trước tòa, hoặc bị buộc từ chức vì có những vi phạm về đạo đức. Những người khác thì vướng vào những vụ bê bối vì năng lực yếu kém của họ. Một số người chọn phương cách an toàn nhất để bảo vệ chiếc ghế của họ là không đưa ra một quyết định nào cả, vì trong trường hợp xấu nhất thì họ cũng chỉ bị xem là thiếu năng lực quản lý, thiếu tầm nhìn, chứ không bị buộc tội vi phạm pháp luật. Vấn đề là khi các viên chức của một guồng máy nhà nước lớn như của thành phố New York không dám đưa ra một quyết định, người dân sẽ đối mặt với tệ nạn quan liêu, mọi việc đều bị đình trệ hay tắc nghẽn.

Tính không trung thực là không thể dung thứ. Sự không hành động và thiếu năng lực cũng có thể bị xem là những hành động không kém phần tệ hại.

Thành phố đang tìm mọi cách để cản trở dự án của tôi nhằm buộc tôi phải thay đổi theo ý của họ. Tôi cho đó là một hình thức tống tiền kinh tế. Vì tôi chống lại những ý tưởng của họ, họ trì hoãn việc chấp thuận dự án của tôi, và như vậy chi phí thực hiện của tôi sẽ gia tăng.

Cụ thể, Ủy ban Quy hoạch thành phố muốn tôi làm thêm nhiều lối đi đến bờ sông, xây dựng thêm một số đường theo hướng Đông-Tây để kết nối dự án với hệ thống giao thông hiện hữu của thành phố, và chuyển tòa nhà cao nhất thế giới về phía Nam, tránh xa các khu dân cư hiện tại. Tôi không đồng ý với những đề nghị của họ, nhưng tôi cũng biết rằng việc phân chia khu vực sử dụng đất luôn gắn liền với các cuộc thương lượng. Tôi sẵn sàng thay đổi các chi tiết thiết kế nếu điều đó là cần thiết để đẩy nhanh tiến độ thực hiện dự án và hệ quả của chúng không ảnh hưởng đến tiềm năng kinh tế của dự án.

Tháng 3-1986, tôi đồng ý dời tòa nhà cao nhất thế giới về phía Nam, đến đường số 63. Các thành viên trong Ủy ban Quy hoạch ngay lập tức tỏ ra hợp tác hơn. Cùng lúc đó, tờ *New York Times* công bố một nghiên cứu về tác động đến môi trường của dự án. Tôi cảm thấy một số trong những kết luận của cuộc nghiên cứu sẽ là những yếu tố quan trọng hậu thuẫn cho lập luận của tôi.

Cuộc nghiên cứu cũng đưa ra nhiều lợi ích đến từ dự án này. Ví dụ, những người thực hiện cuộc nghiên cứu dự đoán

khu vực West Side sẽ mang lại cho thành phố ít nhất năm trăm triệu đô-la một năm từ tiền thuế của những cư dân mới, cũng như hàng chục ngàn công ăn việc làm trong quá trình thi công dự án và các hoạt động trong khu vực sau khi dự án hoàn tất. Cuộc ngiên cứu cũng cho thấy rằng những đề nghị của tôi về việc cải thiện hệ thống xe điện ngầm tại khu vực và gia tăng các dịch vụ di chuyển rẻ tiền sẽ giúp làm giảm tình trạng kẹt xe tại khu vực này.

Tôi cũng tin rằng mình cần phải có một thay đổi về kiến trúc để tạo nên một tinh thần hợp tác giữa các bên liên hệ. Tôi rất thích Helmut Jahn và những ý tưởng của ông ta, nhưng những người trong Ủy ban Quy hoạch lại không như vậy. Họ dường như không hoàn toàn thoải mái khi làm việc với Jahn. Cuối cùng, tôi quyết định thuê Alex Cooper thay cho vị trí của Jahn.

Nhiều người rất ngạc nhiên trước sự chọn lựa của tôi vì Cooper hoàn toàn tương phản với Jahn. Cooper là một nhà quy hoạch đô thị nổi tiếng. Ông ta từng có năm năm làm việc trong Ủy ban Quy hoạch thành phố, và là một trong những người soạn thảo các quy định về tiến trình quy hoạch. Lúc đó, Cooper, cùng với Stanton Eckstut, vừa hoàn tất bản quy hoạch tổng thể về phát triển vùng cực Nam của Manhattan gọi là Battery Park. Các nhà phê bình rất thích bản quy hoạch tổng thể này, và gọi nó là một ví dụ kinh điển cho ngành kiến trúc đô thị.

Tôi không thích dự án Battery Park vì nhiều căn hộ tại đó được thiết kế đối mặt với các tòa nhà khác nên chúng sẽ không nhìn thấy được sông Hudson. Thêm vào đó, nhiều tòa nhà của

dự án này đều có những nét kiến trúc giống nhau. Tuy nhiên, tôi thích những đóng góp của Cooper cho bản thiết kế tổng thể này – việc bố trí những con đường, các công viên và những tiện ích khác. Tôi nghĩ ông ta có thể đem lại cho dự án của tôi những ý tưởng hay giống như vậy.

Tôi phỏng vấn Cooper lần đầu tiên vào tháng 10-1985, ngay trước khi Helmut Jahn và tôi công bố dự án Television City. Lúc đó đã có một vài thông tin cho tôi biết thành phố chưa hài lòng lắm với cách chúng tôi thiết kế những khoảng không gian mở. Tôi đã dự định thuê Cooper về làm việc chung với Jahn về vấn đề này, nhưng sau đó lại thôi vì nhận thấy cả hai đều không hoan hỉ với ý tưởng đó.

Đến tháng 5-1986, tôi gọi Cooper về thay Jahn. Ông ta là người có khả năng thúc đẩy dự án phát triển hơn. Tôi nhanh chóng phát hiện những tài năng ở Cooper mà nhiều người khác không thấy. Ông ta thêm một số đường và lối đi cho khách bộ hành hướng đến bờ sông, và thiết kế các công viên sao cho mọi người từ khắp nơi đều có thể tới đó thư giãn một cách dễ dàng. Chúng tôi cũng đồng ý gia tăng số lượng các tòa nhà nhưng giảm kích thước của chúng một chút so với thiết kế ban đầu. Trước mỗi cao ốc, Cooper thêm vào những dãy nhà phố liên kế để tạo sự đa dạng về quy mô.

Những thay đổi của Cooper mang lại một tác động lớn cho dự án. Chúng tôi nhận được những phản hồi tích cực từ Ủy ban Quy hoạch. Khi công bố những thay đổi này vào ngày 23-10-1986, chúng tôi cũng nhận được sự ủng hộ của các nhà phê bình.

Vào giữa năm 1986, khi tập đoàn General Electric (GE) mua lại công ty RCA (Radio Corporation of America), chủ nhân của đài truyền hình NBC, tôi hy vọng việc kêu gọi NBC chuyển trụ sở đến Television City sẽ được thuận lợi hơn. Tôi có quen biết Jack Welch, Jr., chủ tịch của GE. Ông ta là một nhà tư tưởng lớn và sẽ thấy ngay những lợi ích của việc này. Welch đã đề cử Bob Wright, một trong những giám đốc điều hành hàng đầu của GE, lãnh đạo NBC. Tôi cũng có cùng một cảm nhận về Wright giống như với Welch.

Vào thời điểm đó, NBC đang xem xét ít nhất bốn địa điểm trong thành phố New York và một nơi ở New Jersey để đặt trụ sở mới của họ. Đến tháng 1-1987, bên cạnh khả năng ở lại trung tâm Rockefeller, NBC tuyên bố đang cân nhắc chọn lựa giữa hai địa điểm: Television City và vùng đầm lầy ở thành phố Secaucus, bang New Jersey, thuộc quyền sở hữu của công ty địa ốc Hartz Mountain Industries.

Trước đó, thành phố cũng đã tuyên bố họ sẽ giảm thuế cho NBC để giữ chân hãng truyền hình này. Tuy nhiên, vấn đề là liệu những ưu đãi của họ có đủ để cạnh tranh với những đề nghị hấp dẫn của New Jersey hay không.

Thật không thể tin được rằng các viên chức hữu trách của New York bây giờ lại án binh bất động. Trong khi đó, đã có hai công ty lớn tuyên bố rời khỏi New York: Mobil Oil, một trong những tập đoàn dầu mỏ lớn nhất trên thế giới, chuyển đến Virginia; và J.C. Penney dời đến Dallas, bang Texas. New York đang mất hàng ngàn công ăn việc làm.

Cuối tháng 2-1987, tờ *Daily News* đăng một bài xã luận kêu gọi thành phố nhanh chóng hành động để ngăn chặn những ảnh hưởng nghiêm trọng từ sự ra đi của các công ty lớn. Nó cũng đề cập đến Television City và yêu cầu thành phố đưa ra một quyết định dứt khoát về số phận của dự án này.

Tháng 5-1987, tôi đề nghị với thành phố một chương trình giảm thuế để từ đó tôi có thể đưa ra một thỏa thuận hợp lý với NBC nhằm cạnh tranh với lời mời chào của New Jersey.

Theo đó, tôi sẽ chịu hoàn toàn chi phí xây dựng tổng hành dinh của NBC, khoảng 300-400 triệu đô-la, và hạ giá thuê xuống chỉ còn 15 đô-la một tấc Anh vuông (khoảng 160 đô-la một mét vuông) trong thời hạn ba mươi năm. Mức giá thuê này chưa bằng phân nửa mức giá hòa vốn, nghĩa là tôi phải trợ cấp cho NBC ít nhất ba mươi triệu đô-la một năm bằng chính tiền của mình. Đồng thời, tôi cũng chia cho thành phố 25% lợi nhuận của Television City trong vòng bốn mươi năm. Đổi lại, tôi được giảm thuế trong hai mươi năm trên toàn khu vực của dự án. Như vậy, phải nhiều năm sau đó tôi mới có thể thu được lợi nhuận với điều kiện dự án phát triển trong những điều kiện tốt nhất.

Hầu như mọi người trong công ty của tôi đều phản đối đề nghị này. Họ cho rằng chúng tôi sẽ đối mặt với một rủi ro quá lớn khi trợ cấp ba mươi triệu đô-la một năm cho NBC mà chưa biết rõ lợi tức của mình là bao nhiêu.

Tuy nhiên, bằng trực giác của mình, tôi cho rằng rủi ro đó rất đáng để chấp nhận. Việc giảm thuế cho các căn hộ sẽ giúp

chúng tôi bán chúng dễ dàng hơn. Danh tiếng của NBC sẽ quyến rũ người ta đến với Television City. Đối với thành phố, họ không mất gì cả: họ chẳng tốn đồng nào để giữ chân NBC, và khoản giảm thuế cho tôi được thay bằng tỷ lệ chia sẻ lợi nhuận của Television City.

Chúng tôi bắt đầu có những cuộc đàm phán nghiêm túc đầu tiên với thành phố. Ed Koch không tham dự nhưng các viên chức dưới quyền ông ta dường như chấp nhận về cơ bản phương án mà chúng tôi đưa ra. Tuy nhiên, ngày 25-5, sau hơn ba tuần thương lượng, Ed Koch bất ngờ bác bỏ đề nghị của chúng tôi. Tôi tin rằng ông ta đưa ra quyết định đó không dựa trên sự kiện, mà chỉ vì ông ta không muốn hợp tác với tôi trong bất kỳ việc gì dù việc đó mang lại sự tốt đẹp cho thành phố.

Ngày hôm sau, tôi viết một lá thư gửi cho Ed Koch, lá thư mà đáng lý ra tôi đã gửi cách nay hơn một năm. "Thưa ông," tôi mở đầu, "Thái độ của ông trong việc giữ chân NBC ở lại thành phố New York thật là không thể nào ngờ được, và tôi đoán rằng nó sẽ khiến NBC rời bỏ thành phố này, cũng như nhiều công ty lớn khác đã làm." Tôi lặp lại những lợi ích của việc giữ hãng truyền hình này ở lại, rồi kết thúc lá thư: "Tôi đã chán ngấy khi phải ngồi yên nhìn New Jersey và các tiểu bang khác hút kiệt sức sống của New York."

Koch đã trả lời theo đúng cái cách mà tôi đã nghĩ. Ông ta từ chối nói về những điểm tôi đã nêu rõ trong thư, và cố gắng đưa vấn đề trở thành cuộc tranh cãi cá nhân giữa những ước muốn: Koch, người bảo hộ vĩ đại, đấu tranh với Trump, nhà phát triển địa ốc tham lam. Trong nhiều tháng, ông ta tìm cách

trả đũa việc tôi đã làm ông ta phải ngượng nghịu khi xây dựng sân trượt băng Wollman Rink rất nhanh và có hiệu quả. Khu đất ở West Side chính là một phương tiện hoàn hảo để ông ta thực hiện điều này. Khi tôi đưa ra một đề nghị khác để níu lấy NBC – bán cho thành phố hơn 36.000m^2 đất ở West Side với giá rẻ hơn giá tôi đã mua – Koch đã thẳng thừng từ chối.

Trong khi đó, ông ta đề nghị với NBC một chương trình giảm thuế xoàng xĩnh, không được chuẩn bị kỹ càng, và được áp dụng cho bất kỳ địa điểm nào NBC chọn trong thành phố. Ông ta cũng đưa ra một số vị trí mới cho NBC chọn lựa. Tuy nhiên, một phát ngôn viên của NBC trả lời thẳng rằng họ không quan tâm đến việc xem xét những địa điểm mới của ông ta.

Những nhà điều hành ở Hartz Mountain Industries nắm lấy cơ hội này để buộc NBC phải có câu trả lời dứt khoát với họ. Ngày 1-6-1987, họ tuyên bố rằng hãng truyền hình này có ba mươi ngày để quyết định có chọn khu đất của họ hay không.

Một vài người quen của tôi cho rằng tôi đã đánh mất những cơ hội để dự án của mình được thành phố chấp thuận khi đưa Ed Koch làm đề tài cho báo chí bàn tán. Có lẽ họ nói đúng. Nhưng tôi tin rằng Ed Koch thiếu năng lực quản lý và là người gây nhiều thiệt hại cho New York đến nỗi phải có người đứng lên phản đối ông ta một cách công khai. Khi tờ *Daily News* làm một cuộc thăm dò ý kiến độc giả rằng họ ủng hộ Koch hay tôi trong vấn đề của hãng truyền hình NBC, kết quả cho thấy gần mười ngàn độc giả đứng về phía tôi, trong khi Koch chỉ có 1.800 người.

Tôi đã chờ đợi một thời gian dài để thực hiện dự án ở West Side, và tôi có thể chờ đợi lâu hơn nữa để có được sự phân vùng sử dụng đất mà tôi nghĩ là cần thiết. Tôi sẽ xây dựng Television City cho dù có hay không có hãng truyền hình NBC, trong thời kỳ đương nhiệm của chính quyền hiện tại hay một chính quyền khác trong tương lai.

Tôi vẫn giữ nhiều chọn lựa trong việc thực hiện dự án này, vì, như tôi đã nói, đó là cách duy nhất bạn thật sự bảo vệ được bản thân. Nếu thị trường nhà ở vẫn mạnh, tôi chắc chắn những căn hộ nhìn ra bờ sông của tôi ở West Side sẽ có nhiều người mua. Nếu thị trường suy yếu – một điều chỉ có thể xảy ra trong một thời gian ngắn đối với một thành phố lớn như New York – tôi có thể chỉ xây một khu mua sắm liên hợp.

Thời của tôi – và của Television City – sẽ đến. Tôi may mắn là có đủ khả năng để chờ đợi thời khắc đó. Một điều tôi biết là tôi sẽ kinh doanh ở thành phố New York rất lâu sau khi Ed Koch ra khỏi dinh thự Gracie.

14

CÔNG VIỆC TRONG MỘT TUẦN LỄ

Sự kết thúc các thương vụ

Như tôi đã nói ở phần đầu cuốn sách này, tôi kinh doanh chỉ vì tôi thích nó. Nhưng cuối cùng, người ta đánh giá bạn không dựa trên số lượng công việc bạn đã thực hiện mà căn cứ vào hiệu quả của những gì bạn đã hoàn tất. Dưới đây là những công việc tôi đã phải giải quyết trong suốt một tuần lễ được tôi chọn để trình bày trong cuốn sách này.

Mua cổ phiếu

Tôi đã bán cổ phiếu Holiday Inns của tôi và thu về một khoản lợi nhuận kha khá nhưng cũng không đến 35 triệu đô-la như báo chí đã nói. Nhiều tuần lễ sau đó, tôi bắt đầu mua

cổ phiếu của Bally Manufacturing Corporation, một công ty trong ngành giải trí. Trong một thời gian ngắn, tôi đã nắm được 9,9% cổ phần của họ. Bally phản ứng bằng cách áp dụng chiến lược "viên thuốc độc" (poison pill) để dập tắt mọi nỗ lực của bất kỳ ai muốn nắm lấy quyền kiểm soát công ty bằng cách mua thật nhiều cổ phiếu của nó. Bally cũng khởi kiện để ngăn tôi mua thêm cổ phiếu của họ khiến tôi phải kiện lại họ.

Hai ngày sau khi tôi phát đơn kiện, Bally tuyên bố rằng họ đã mua sòng bài Golden Nugget với giá cao nhất chưa từng có ở thành phố Atlantic – gần năm trăm triệu đô-la, bao gồm cả trái phiếu. Một lần nữa, đây là thủ đoạn của họ để cản trở tôi. Ở thành phố Atlantic, không một công ty nào được phép sở hữu hơn ba sòng bài, và nếu tôi đoạt được Bally sau khi họ mua Golden Nugget, tôi sẽ làm chủ đến bốn sòng bài ở đó.

Tuy nhiên, trong thực tế, họ đã giúp tôi ở vào một tình thế đôi bên đều có lợi. Việc mua Nugget với một giá cao như thế đã giúp gia tăng giá trị của tất cả các sòng bài ở thành phố này, kể cả hai sòng bài của tôi.

Cuối cùng, Bally đưa ra một phương cách giải quyết tranh chấp mà tôi không thể nào từ chối được. Tôi đồng ý không cản trở việc họ mua Nugget. Đổi lại, họ sẽ mua lại 9,9% cổ phần của họ mà tôi đang nắm giữ với giá cao hơn rất nhiều so với giá tôi đã mua chúng. Thế là tôi thu được hơn hai mươi triệu đô-la tiền lời chỉ trong vài tuần lễ.

Tháng 3-1987, tôi lại mua một công ty kinh doanh sòng bài khác, Resorts International, nhưng vụ mua bán lần này là trên

cơ sở thân hữu. Sau khi James Crosby, người sáng lập công ty này, qua đời vào tháng 4-1986, nhiều người đã cố gắng mua lại nó nhưng không thành công. Trong khi đó, tôi lại có mối quan hệ khắng khít với nhiều thành viên nắm quyền kiểm soát Resorts International. Tháng 4-1987, tôi đạt được một thỏa thuận với họ: mua hoặc đấu thầu 93% cổ phiếu có quyền biểu quyết (voting stock) của công ty với giá 135 đô-la một cổ phiếu.

Cũng có nhiều nhà thầu khác bỏ giá cao hơn tôi, nhưng những người kiểm soát công ty này tin tưởng vào năng lực của tôi để hoàn tất việc xây dựng sòng bài Taj Mahal[66], dự án trên phố đi bộ Boardwalk mà James Crosby rất yêu thích. Được thiết kế để trở thành khách sạn-sòng bài hoành tráng nhất thế giới, dự án này đến thời điểm đó vẫn chưa hoàn thành sau nhiều năm xây dựng nhưng đã vượt ngân sách đến nhiều triệu đô-la.

Tôi hy vọng khách sạn-sòng bài này sẽ mở cửa vào tháng 10-1988. Để hoạt động của nó có hiệu quả hơn, tôi có thể đóng cửa sòng bài sát bên nó và dùng cơ sở đó cho các dịch vụ của khách sạn-sòng bài Taj Mahal. Dĩ nhiên, tôi cũng có thể bán nó cho một công ty khác nếu thấy được giá.

---

66 Khách sạn-sòng bài Trump Taj Mahal mở cửa hoạt động năm 1990. Khu vực chơi bài rộng gần 15.000m^2. Khu khách sạn có 1.250 phòng, trong đó có 237 phòng cao cấp. Tháng 7.2006, cơ sở này đã khởi công cải tạo và xây dựng thêm một tòa nhà khách sạn nữa cao bốn mươi tầng với 786 phòng; tổng giá trị ước tính lên đến 250 triệu đô-la. Dự kiến công trình sẽ hoàn thành vào mùa Hè năm 2008. (ND)

Quỹ Annabel Hill

Chúng tôi đã quyên góp được hơn một trăm ngàn đô-la cho quỹ Annabel Hill – một quỹ được lập ra để giúp bà quả phụ Annabel Hill ở Georgia cứu nông trại của gia đình bà không bị ngân hàng tịch biên. Chúng tôi đã đưa bà và con gái đến New York để ăn mừng sự kiện này tại tòa nhà Trump Tower.

Liên đoàn Bóng bầu dục Mỹ

Các ông bầu của Liên đoàn Bóng bầu dục Mỹ (USFL) đã nhất trí kháng cáo phán quyết của tòa án trong vụ kiện chống độc quyền của chúng tôi với Liên đoàn Bóng bầu dục quốc gia (NFL). Theo đó, chúng tôi thắng kiện nhưng chỉ được bồi thường một đô-la tượng trưng cho những thiệt hại. Tôi nghĩ lý lẽ của chúng tôi trong lần kháng cáo này cũng mạnh và vững chắc như trước đây.

Sân trượt băng Wollman Rink

Sân trượt băng này được hoàn tất trước thời hạn một tháng và tiết kiệm 750.000 đô-la so với ngân sách dự trù. Thành phố dự đoán Wollman Rink sẽ bị lỗ, nhưng trong thực tế, chúng tôi đã gặt hái được năm trăm ngàn đô-la lợi nhuận, phục vụ

hơn năm trăm ngàn người đến đây trượt băng trong mùa hoạt động đầu tiên của sân này. Tất cả khoản tiền lời đó được dùng vào các mục đích từ thiện.

Palm Beach Towers

Lee Iacocca và tôi đã cùng nhau bỏ ra gần bốn mươi triệu đô-la để mua hai chung cư ở thành phố Palm Beach, bang Florida. Khi đó, chỉ có một vài căn hộ ở đây là có người mua. Dù thị trường ở miền Nam Florida lúc đó đang thừa mứa các chung cư, chúng tôi vẫn bán và cho thuê được gần năm mươi căn hộ. Iacocca đã sa thải luật sư đại diện cho ông ta, Sir Charles Goldstein, trước khi thương vụ này kết thúc. Năm tới, chúng tôi dự định mở một nhà hàng lớn ở tầng trệt của một trong hai chung cư này. Câu lạc bộ 21 ở New York và Harry Cipriani, chủ nhân của quán rượu Harry's nổi tiếng ở Venice, Ý, là hai trong số những người tham gia đấu thầu nhà hàng này.

Sòng bài ở Australia

Dù chúng tôi đã đi vào vòng đấu thầu cuối cùng để điều hành một trong những khách sạn-sòng bài lớn nhất thế giới ở Australia, tôi chỉ nghĩ nhiều về thương vụ này vào những phút chót trước khi cuộc đấu thầu kết thúc. Việc điều hành một cơ

sở kinh doanh cách New York cả một ngày đi máy bay chẳng có gì hấp dẫn cả, đặc biệt là khi tôi có rất nhiều việc phải làm ở New York. Ngay trước khi các viên chức ở New South Wales chuẩn bị ra quyết định chọn ai là người trúng thầu, tôi đã thông báo cho họ biết tôi sẽ rút lui khỏi thương vụ này.

Khách sạn Beverly Hills[67]

Sau khi điều tra về bất động sản này, tôi quyết định bỏ giá thầu ở mức thấp. Kết quả là nó được bán cho người có giá đấu thầu cao nhất – Marvin Davis, chủ tịch công ty khai thác dầu Davis Petroleum – cao hơn giá của tôi khá nhiều. Dĩ nhiên, nếu Davis muốn bán lại nó, tôi nghĩ ông ta sẽ có lời.

Davis sau đó cũng tham gia đấu thầu mua công ty Resorts International. Ông ta không những bỏ giá thầu cao hơn mà còn cố thuyết phục để gia đình Crosby hủy bỏ giao ước của họ với tôi. Tuy nhiên, gia đình Crosby đã từ chối, tòa án cũng

[67] Khách sạn Beverly Hills ở California, có 260 phòng, thuộc quyền sở hữu của Ivan Frederick Boesky. Năm 1986, Boesky đã rao bán khách sạn này nhiều tháng trước khi ông ta bị phạt 3,5 năm tù giam và một trăm triệu đô-la vì tội giao dịch nội gián. Tháng 12.1986, Marvin H. Davis (31.8.1925 – 25.9.2004) mua nó với giá 135 triệu đô-la. Tháng 10.1987, Davis bán nó cho Cơ quan Đầu tư Brunei (Brunei Investment Agency – BIA) với giá hai trăm triệu đô-la. Hiện nay, Beverly Hills là một trong năm khách sạn sang trọng thuộc quyền quản lý của Dorchester Collection, bộ phận đầu tư khách sạn của BIA. Bốn khách sạn khác là The Dorchester (Luân Đôn, Anh), Le Meurice (Paris, Pháp), Hôtel Plaza Athénée (Paris, Pháp), và Principe Di Savoia (Milan, Ý). (ND)

chấp thuận việc mua bán của tôi với họ, và Ủy ban Kiểm soát sòng bài của New Jersey cũng hoàn toàn ủng hộ tôi với số phiếu tuyệt đối.

Nhà đậu xe

Một buổi sáng tháng 10-1986 – nhiều tháng sau khi chúng tôi khởi công xây dựng nhà đậu xe mới nằm ở cuối con đường chính dẫn đến Boardwalk, thành phố Atlantic, và có một lối đi đến sòng bài Trump Taj Mahal – tôi nhận một cuộc điện thoại khẩn cấp từ Tom Pippett, viên quản lý công trình này, ngay trước khi tôi chuẩn bị phát biểu trước một nhóm doanh nhân ở New York. Ông ta cho biết cây cần cẩu khổng lồ đã bị ngã khi nó vươn ra khá xa để bốc hàng, làm sập một phần lớn nhà đậu xe.

Tôi hỏi ngay: “Có ai bị thương không?” Pippett nói lúc bấy giờ có ít nhất một trăm người đang làm việc tại đó và việc kiểm tra đang được tiến hành. Tôi nói ông ta báo cho tôi biết hậu quả cụ thể càng sớm càng tốt.

Tôi cố gắng không nghĩ đến sự cố này nữa để bước lên bục phát biểu. Khi vừa xong, tôi nhận được một tin nhắn của Pippett. Tôi điện thoại ngay cho ông ta, và được biết không có ai bị thương cả. Thật là phước đức!

Chỉ cần một người thiệt mạng thôi thì vấn đề sẽ là rất tệ hại. Chúng tôi có một may mắn nhỏ nhoi là mọi người khi đó

đang làm việc ở một khu vực khác trong công trường nên tất cả đều thoát nạn.

Sự cố này cho thấy mọi thứ đều rất mong manh. Những công nhân đó đã rất may mắn, và tôi cũng vậy.

Dự án này hoàn thành đúng thời hạn, trong ngân sách, và không xảy ra thêm sự cố nào khác cả. Tháng 5-1987, chúng tôi mở cửa phần nhà đậu xe nối với lối đi vào Trump Plaza trên phố đi bộ Boardwalk. Phần này đủ chỗ cho 1.200 chiếc xe. Trong tuần lễ đó, doanh thu từ các máy chơi bài của chúng tôi tăng hơn gấp đôi nhờ có nhiều khách bộ hành đi qua nơi này hơn. Đến tháng Bảy thì toàn bộ nhà để xe với sức chứa 2.700 chiếc được khánh thành.

Las Vegas

Dự án Taj Mahal của công ty Resorts International và hai sòng bài[68] khác của tôi ở thành phố Atlantic đủ khiến tôi bận rộn với việc kinh doanh trong ngành này. Do vậy, tôi rút đơn xin phép kinh doanh sòng bài ở Las Vegas. Hiện giờ tôi phải tập trung vào thành phố Atlantic, nhưng tôi không loại trừ khả

[68] Ở thành phố Atlantic, Donald Trump sở hữu ba sòng bài: Trump Taj Mahal, Trump Plaza và Trumps Castle. Tháng 1.1997, Trumps Castle được đổi tên thành Trump Marina sau khi Trump liên doanh với công ty đầu tư địa ốc Colony Capital, có trụ sở ở Los Angeles, bang California, trong đó công ty này nắm 51% cổ phần. (ND)

năng sẽ xây dựng hoặc mua một sòng bài ở Nevada một lúc nào đó trong tương lai.

Chiếc xe mang tên Trump

Bộ phận xe Cadillac của hãng General Motors và tôi sẽ hợp tác sản xuất hai dòng xe Cadillac mang tên tôi. Dòng xe Trump Golden sẽ là những chiếc *limousine* sang trọng và đắt tiền nhất, và dòng xe Trump Executive tương tự như thế nhưng rẻ tiền hơn một chút. Chưa có chiếc xe nào trong hai dòng xe này đi vào sản xuất nhưng những người quản lý ở bộ phận xe Cadillac đã gửi tặng tôi một chiếc Cadillac Allante.

Thương vụ với Drexel

Tôi quyết định không xúc tiến thương vụ mua lại một công ty khách sạn mà ngân hàng Drexel Burham Lambert đã đề nghị với tôi. Drexel đang gặp nhiều khó khăn. Hơn nữa, tôi muốn tiếp tục duy trì tất cả hoat động kinh doanh đầu tư với Alan Greenberg và ngân hàng Bear Sterns của ông ta.

Trump's Castle

Vợ tôi, Ivana, đã nhanh chóng chứng tỏ cô ta là một nhà quản lý xuất sắc. Trong ba tháng đầu năm 1987, sòng bài Trump's Castle do cô ta điều hành đã có mức tăng trưởng cao nhất về doanh thu trong số mười hai sòng bài ở thành phố Atlantic – 76,8 triệu đô-la, tăng 19% so với cùng kỳ năm trước. Bộ phận khách sạn cũng chiếm vị trí quán quân ở thành phố này. Dù việc kinh doanh đạt kết quả tốt đẹp, nhưng tôi biết Ivana sẽ chỉ vui sướng khi nào cô ta vượt xa các đối thủ của mình trong lĩnh vực cô đang hoạt động.

Tập đoàn Gulf & Western

Tôi vẫn tiếp tục thảo luận với Martin Davis, chủ tịch hội đồng quản trị của tập đoàn giải trí Gulf & Western, về các rạp hát. Tôi đã mua một lượng lớn cổ phần của công ty bách hóa Alexandre's. Vị trí chuỗi cửa hàng của công ty này – giữa đường số 58 và số 59 với đại lộ số 3 và đại lộ Lexington, ngay cạnh cửa hàng của công ty Bloomingdale's – là một vị trí rất đẹp cho các rạp hát, cũng như cho việc xây dựng một tòa nhà chọc trời gồm một trung tâm thương mại và các căn hộ.

Mar-a-Lago

Hồ bơi và sân quần vợt ở Mar-a-Lago đều đã hoàn tất. Chúng rất đẹp. Mặc dù không quan tâm nhiều lắm đến việc nghỉ ngơi và giải trí, tôi vẫn rất thích Mar-a-Lago. Nó như là một thiên đường của tôi.

Khách sạn ở Moscow

Tháng 1-1987, tôi nhận được một lá thư từ Yuri Dubinin, đại sứ Liên xô ở Mỹ. Dubinin cho tôi biết Cục Du lịch quốc tế của họ muốn thành lập một liên doanh với tôi để xây dựng và quản lý một khách sạn ở thủ đô Moscow. Ngày 4-7, tôi bay đến Moscow cùng với Ivana, Lisa Calandra, trợ lý của vợ tôi, và Norma. Đó là một chuyến đi thật thú vị. Chúng tôi đi xem sáu vị trí có thể xây dựng khách sạn, nhiều nơi trong số đó nằm gần quảng trường Đỏ. Tôi rất có ấn tượng với sự nhiệt tâm của người Nga trong thương vụ này.

Quỹ Trump

Tôi quyết định không lập một quỹ riêng với vốn huy động được từ các nhà đầu tư bên ngoài để mua những bất động sản đang gặp khó khăn. Tôi không lo khi bản thân mình đối đầu

với những rủi ro, nhưng ý tưởng phải chịu trách nhiệm về vấn đề tài chính của nhiều người khác – đặc biệt là bạn bè – không hấp dẫn tôi chút nào cả. Cũng với những lý do đó, tôi không muốn đưa bất kỳ công ty nào của tôi lên sàn giao dịch chứng khoán. Việc chọn lựa sẽ dễ dàng hơn rất nhiều khi bạn chỉ phải trả lời với chính bản thân bạn.

Căn hộ của tôi

Việc cải tạo căn hộ của tôi ở Trump Tower cuối cùng cũng hoàn tất vào mùa Thu năm 1987. Tôi có đủ điều kiện để sửa sang căn hộ theo ý thích của mình. Và tôi vui với những gì đã làm được. Có lẽ không một căn hộ nào trên thế giới giống nó cả.

Máy bay

Cuối cùng tôi cũng kiếm được một chiếc máy bay. Một ngày mùa Xuân năm 1987, tôi tình cờ đọc một bài báo trên tờ Business Week nói về Diamond Shamrock, một công ty ở Texas đang gặp nhiều khó khăn. Bài báo mô tả lối sống xa hoa, thích hưởng thụ những đặc quyền đặc lợi của các nhà quản lý hàng đầu của công ty này. Một trong những ví dụ mà tác giả bài báo nêu ra là chiếc máy bay Boeing 727 sang trọng của họ.

Tôi cảm nhận đây là một cơ hội cho tôi sở hữu chiếc máy bay này. Một buổi sáng thứ Hai, tôi điện thoại đến văn phòng một giám đốc điều hành của Shamrock, người được đăng hình trên bìa báo. Tôi được biết là ông ta không còn giữ chức vụ này, và người thay thế ông ta là Charles Blackburn. Tôi được nối máy với Blackburn.

Sau một hồi nói chuyện xã giao, tôi đề cập đến chiếc 727 của họ. Tôi nói tôi có thể mua chiếc máy bay đó nếu ông ta muốn bán. Blackburn cho biết đó là một trong những vấn đề ưu tiên họ sẽ thảo luận trong phiên họp sắp tới, và sẽ cho nó bay đến New York để tôi có thể xem qua trước.

Ngày hôm sau, tôi đến phi trường La Guardia để xem chiếc máy bay của họ. Nó đủ sức chứa đến hai trăm hành khách, nhưng đã được sửa sang toàn bộ nội thất để trở thành một máy bay tư nhân sang trọng dùng cho mười lăm người. Nó có một phòng ngủ, một phòng tắm, và một khu vực làm việc riêng biệt. Mặc dù không cần đến một chiếc máy bay lớn và sang trọng đến như thế, nhưng tôi khó lòng bỏ qua một cơ hội thủ đắc chiếc 727 này với giá hời.

Vào thời điểm đó, giá một chiếc Boeing 727 mới vào khoảng ba mươi triệu đô-la. Một chiếc Gulfstream IV, nhỏ hơn đến bốn lần, được bán khoảng mười tám triệu đô-la. Tuy nhiên, tôi biết Diamond Shamrock đang rất muốn bán chiếc máy bay của họ, và cũng không có mấy ai muốn sở hữu riêng một chiếc 727.

Tôi trả giá năm triệu đô-la, một cái giá rẻ mạt. Họ đề nghị mười triệu đô-la. Khi đó, tôi biết ngay rằng mình đã có một

thương vụ rất tốt nhưng vẫn muốn kì kèo để họ giảm giá. Cuối cùng, chúng tôi đồng ý với nhau ở mức tám triệu đô-la. Tôi không tin rằng có một chiếc máy bay tư nhân nào khác có thể sánh với chiếc này.

Thương vụ kế tiếp

Rất may là tôi không biết sắp tới sẽ là thương vụ nào. Nếu tôi biết, điều đó sẽ làm câu chuyện kém phần hấp dẫn. Nhưng tôi biết chắc rằng nó sẽ không giống như những gì tôi đã kể với các bạn.

Hai mươi năm đầu tiên trong cuộc đời kinh doanh của tôi là xây dựng, tích lũy, và hoàn thành những việc mà nhiều người cho rằng tôi khó có thể làm được. Thử thách lớn nhất với tôi trong hai mươi năm kế tiếp là làm sao đưa ra những phương cách sáng tạo để có được nữa những gì tôi đã có.

Tôi không có ý nói đến tiền bạc, mặc dù nó là một thành phần trong những thương vụ của tôi. Khi có nhiều tiền, người ta sẽ dễ dàng trở thành một người hào phóng. Nhưng điều tôi ngưỡng mộ nhất là những người sẵn sàng chấp nhận rủi ro để thực hiện điều gì đó cho họ. Tôi chưa bao giờ quan tâm đến lý do tại sao người ta cho, vì động cơ thật sự của họ hiếm khi đúng như những gì họ tuyên bố, và nó hầu như không hẳn là lòng vị tha. Với tôi, điều cần quan tâm là cho người ta công việc và thời gian để thực hiện nó – điều đó sẽ có giá trị nhiều hơn là chỉ cho họ vật chất.

Trong đời mình, tôi thấy có hai điều mà tôi làm rất tốt. Đó là khắc phục những khó khăn và thúc đẩy những người giỏi làm tốt công việc của họ. Một trong những thử thách trước mắt là làm sao giúp những người khác vận dụng những kỹ năng này một cách thành công như tôi đã và đang làm.

Xin đừng hiểu lầm thiển ý của tôi.

NGHỆ THUẬT ĐÀM PHÁN

DONALD J. TRUMP và TONY SCHWARTZ
Nguyễn Đăng Thiều dịch

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng biên tập NGUYỄN MINH NHỰT
Biên tập và sửa bản in: NGUYỄN THÀNH NAM
Bìa: BÙI NAM
Trình bày: VŨ THỊ PHƯỢNG

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
Địa chỉ: 161B Lý Chính Thắng, Phường 7,
Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh
Điện thoại: (08) 39316289 - 39316211 - 39317849 - 38465596
Fax: (08) 38437450
E-mail: hopthubandoc@nxbtre.com.vn
Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,
Quận Hai Bà Trưng, Thành phố Hà Nội
Điện thoại: (04) 37734544
Fax: (04) 35123395
E-mail: chinhanhhanoi@nxbtre.com.vn

Công ty TNHH Sách điện tử Trẻ (YBOOK)
161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM
ĐT: 08 35261001 – Fax: 08 38437450
Email: info@ybook.vn
Website: www.ybook.vn

"Tôi thích nghĩ những điều lớn lao. Tôi luôn luôn làm như thế. Đối với tôi, điều đó rất đơn giản: Nếu bạn sắp phải suy nghĩ điều gì đó, hãy nghĩ những điều lớn lao."

— Donald J. Trump

"Trump thẳng thắn – Tham vọng và Không giấu giếm. Tôi thấy quyển sách này hấp dẫn từ đầu đến cuối."

— Wike Wallace

"Ông làm mọi người, một lần nữa, tin vào Giấc mơ Mỹ."

— The New York Times

Quyển sách cho chúng ta thấy cách Trump làm việc mỗi ngày - cách ông điều hành công việc kinh doanh và cuộc sống - cũng như cách ông trò chuyện với bạn bè và gia đình, làm ăn với đối thủ, mua thành công những sòng bạc hàng đầu ở thành phố Atlantic, thay đổi bộ mặt của những cao ốc ở thành phố New York... và xây dựng những tòa nhà chọc trời trên thế giới.

Quyển sách đi sâu vào đầu óc của một doanh nhân xuất sắc và khám phá một cách khoa học chưa từng thấy về cách đàm phán một thương vụ thành công. Đây là một cuốn sách thú vị về đàm phán và kinh doanh – và là một cuốn sách nên đọc cho bất kỳ ai quan tâm đến đầu tư, bất động sản và thành công.